

*„A quoi peut servir un livre sans
images ni dialogues ? se demandait
Alice.“
Lewis Carroll*

PARTIE TROIS

**Synthèse, discussion et
propositions managériales**

*‘What is the use of a book’, thought Alice,
‘without pictures or conversations ?’
Lewis Carroll*

PARTIE TROIS : SYNTHÈSE	315
CHAPITRE 18 : COMPARAISON PAR ENTREPRISE ET PAR THÈME	315
CHAPITRE 19 : LES LIENS ENTRE CATÉGORIES – CARTOGRAPHIE : ÉMERGENCE DES F/ACTEURS CLÉ : INSTANCE RESTREINTE ET PRÉSIDENT	326
Section 1 - Descriptif de l'approche	326
A - Justification et objectif	326
B - Comment lire la cartographie	327
Section 2 - Les catégories principales et catégories-clé	327
A - Les institution	327
B - Les attitudes	330
C - L'information	330
D - Les rôles	332
E - Les comportements	332
F - Les activités : la communication est encore prioritaire	339
G - Les attentes	341
CHAPITRE 20 : DISCUSSION ET RÉPONSE À LA PROBLÉMATIQUE	347
Section 1 - Forme du comité d'entreprise européen	347
A - Hypothèse 1-D : Le réseau externe et isomorphisme versus le réseau interne et idiosyncrasie	347
Section 2 - Information et communication	347
A - Hypothèse 2-D : La qualité du C.E.E. dépend de la qualité de l'information	347
B - Question 2-F : La pédagogie de l'information	347
C - Question 3-E : L'influence des relations industrielles sur la communication	348
Section 3 - Pouvoir	348
A - Question 3-A : Impact de la formation des dirigeants	348
B - Hypothèse 1-B : pouvoir et rôle du C.E.E.	349
C - Hypothèse 1-C : Un comité d'entreprise européen a du pouvoir, s'il détient des ressources	350
D - Question 3-A : Qui détient le pouvoir ? Autonomie et contrôle	350
E - Hypothèse 2-B : Statut du représentant lié au poids stratégique de la filiale	359
F - Hypothèse 2-B : La négociation	359
G - Hypothèse 1-E : Les C.E.E. sont des lieux conflictuels	359
Section 4 - Structuration	359
A - Hypothèse 1-D : La structuration par les stades de développement	359
B - Hypothèse 1-D : L'attitude siège – filiales détermine le contexte de la structuration	361
C - Hypothèse 2-C : Les C.E.E se distinguent par la notion de groupe	361
D - Question 2-E : Le C.E.E est-il source de solidarité entre représentants	361
Section 5 - Impact	362
A - Question 3-C : Vers une convergence des systèmes de relations industrielles ?	362
CHAPITRE 21 : LES PROPOSITIONS OPÉRATIONNELLES	364
A - Que peut-on faire du comité d'entreprise européen ?	365
B - Comment le faire ?	373
SYNTHÈSE DE L'APPROCHE EMPIRIQUE	381

PARTIE TROIS : SYNTHÈSE

CHAPITRE 18 : COMPARAISON PAR ENTREPRISE ET PAR THEME

Afin de rendre compte de la comparaison des cas d'entreprises, nous proposons d'effectuer une synthèse sous forme de tableau. Nous comparerons les thèmes identifiés dans les catégories principales, pour les cinq entreprises ayant fait l'objet d'une monographie située en annexe.

Enjeux pour l'entreprise

	RHONE POULENC	RENAULT	LIZ GRANT	USINOR	ELF
Stratégie	Présence européenne et mondiale	Croissance à l'international,	Développement division textile	Positionnement sur produit à forte valeur ajoutée. internationalisation	Mondiale
Pays	F	F	USA	F	F
Attitude Perlmutter	Ethnocentrique (+polycentrique)	Ethnocentrique et régiocentrique.	Polycentrique et régiocentrique	Polycentrique	Ethnocentrique, polycentrique et régiocentrique, selon les métiers
Organisation et structure	3 branches : secteur chimie, structure produit, centralisée	Fonctionnelle avec des projets matriciels. R.H. en voie de décentralisation.	4 divisions (textile, produits d'hygiène, pâtisserie, charcuterie)	3 branches structure produit évoluant vers structure matricielle	4 grands métiers
Degré d'internationalisation ; concentration = effectif pays du siège effectif monde	1997 : 42 %	69 %	ND	88 %	54%

Institutions - Structure du Comité d'entreprise européen

	RHONE POULENC	RENAULT	LIZ GRANT	USINOR	ELF
Accord	94 - 96	93 – 95 - 98	96	96	91
Nom de la structure	Instance de Dialogue Européen.	Comité de groupe européen.	Instance européenne d'information et de consultation	Comité de groupe européen	Instance européenne d'information et de concertation
Nombre de réunions	4 réunions	1 réunion	1 réunion	1 réunion	1 réunion
Nombre d'élus	36 : 15 Français et 21 non Français (D, B, UK, SP, I, NL)	30 : 16 Français et 14 non Français (SP, B, P, UK, D, AU, I, NL, L)	23 : 8 Français 15 non Français (I, SP, D, UK, B)	67 dont 30 suppléants 25 Français, 12 non Français (D, B, SP, UK, I)	54 dont 24 Français, 7 Allemands, 6 Britanniques, 5 Italiens (B, SP, NL, P, N, CH : 12)
Instance restreinte	Une structure légère de 10 correspondants pas de secrétariat	Le bureau : 8 titulaires, réunion mensuelle, Echange, travail. Moyens : (locaux, secrétariat, déplacement)	6 membres : 2 F, 1I, SP, D, 1 UK	Le secrétariat : 10 membres : 7 F, B, D, I,	Un secrétaire 10 membres dont 5 Français se réunissent 5 à 6 fois par an.
Spécificité				Comité de groupe français fusionné avec comité de groupe européen Droit à l'expert comptable	Conservation des instances nationales avec fusion des réunions.

	RHONE POULENC	RENAULT	LIZ GRANT	USINOR	ELF
Attitudes des membres	Présentation de soi : Unité gagnée avec le temps. (Au départ incompréhension - pratiques motivations différentes)	Présentation de soi : une position commune Proches sur le plan des relations humaines les représentants peuvent être plus éloignés sur le plan syndical.	Respect Sincérité de la D.R.H. Mais perte de confiance des membres lors du processus des restructurations	Ouverture, respect et unité syndicale plus marqué dans l'instance européenne que dans les instances nationales. Amitié	Ouverture, retenue des européens contrastant avec la spontanéité française ; confiance entre D.R.H. et représentants ; l'harmonie comme intention stratégique des représentants. Rivalité.
L'information	Excellente Pour la Direction, Insuffisante, Pas assez concrète Pour les représentants.	<u>Continue</u> Pour la Direction, et <u>insuffisante</u> , selon les représentants.	Bonne Entre représentants, <u>Floue</u> en ce qui concerne les restructurations, Peu nouvelle, Pas de visibilité stratégique.	<u>Continue</u> Pour la Direction Permet la <u>visibilité stratégique</u> de l'ensemble du groupe, selon les représentants.	<u>Continue</u> Par maillage de réunions non officielles <u>Décalée</u> entre représentants français et non-français Permet la <u>visibilité stratégique</u> du groupe

Rôle croyance	RHONE POULENC	RENAULT	LIZ GRANT	USINOR	ELF
Des représentants	Donner avis Comprendre apprendre	Rôle revendicatif, Pas de compromission Poser des questions	Rôle faible, mais potentiel, Participation faible Rôle espéré : émettre des avis, comprendre	Rôle réactif et idéologique (unir les salariés européens) Comprendre apprendre	Comprendre et apprendre donner un avis revendiquer
Du D.R.S	Maîtrise progression du C.E.E. Rôle actif, valorisant Convaincre l'exécutif Influencer les syndicats Bâtir l'Europe sociale Veille européenne Président : <i>faible investissement</i>	Associer les D.R.H. locaux Faire accepter les restructurations, Respecter les obligations légales	Convaincre le réseau de D.R.H. et de Présidents européens, la Direction. Maîtrise instance, réponse aux questions, Arbitrer, recentrer le débat sur l'Europe, expliquer	Préparer aux décisions, anticiper répondre aux questions	Rôle prescrit : accompagner les décisions Rôle conquis : convaincre DG de la mise en valeur du C.E.E.
Du comité d'entreprise européen	Symbole dialogue européen, Communication de bas en haut Contribution faible Rôle potentiel : exister, outil disponible	Lieu d'échanges, organe de réflexion remontée d'informations Moyen évaluer positions syndicales Un recours pour les personnes de l'entreprise	Vision globale de l'entreprise Créer un lien Direction représentants Favoriser la standardisation européenne.	Lieu de rencontre des syndicalistes européens Donne une vision globale de l'entreprise Défenses des intérêts des salariés	Etre l'outil de l'approche européenne. Lieu d'influence par échange des pratiques Réflexion commune Consultation Défenses des intérêts des salariés Fonctionne faiblement

	RHONE POULENC	RENAULT	LIZ GRANT	USINOR	ELF
Comportement des membres	<p><u>Progresser</u> Introduire la consultation, Communication informelle, évolution instances, modernisation des relations sociales. Le lien /salariés Rapprochement entre représentants.</p> <p>Les membres s'organisent en structurant les ordres du jour.</p>	<p><u>Rapports</u> entre F. <u>meilleurs</u> que syndicats français sous la pression des européens.</p> <p><u>Contacts transversaux</u> entre représentants</p> <p><u>Identification</u> : faible au C.G.E. vs forte au bureau</p> <p><u>Solidarité</u> Setubal - Vilevorde</p>	<p><u>Faible sentiment d'appartenance</u> à l'instance plénière Restreinte</p> <p><u>Manque pouvoir du secrétaire</u> et de relation avec la D.R.H.</p> <p>Le secrétaire n'assume pas vraiment son rôle de leader</p>	<p><u>Rapprochement des membres</u></p> <p><u>Centré sur les problèmes nationaux français</u></p> <p><u>Relation confiante</u> établie même avec la Direction</p>	<p><u>Rapprochement très lent</u> des membres</p> <p><u>Soutien du secrétaire</u> par les représentants européens et la D.R.H.</p> <p>Coalitions et isolement</p> <p>Tentative des représentants d'imposer leur système</p>

Activités	RHONE POULENC	RENAULT	LIZ GRANT	USINOR	ELF
Communication du comité d'entreprise européen	Informelle Débat : 80% du temps Meilleure entre représentants Structurée de + en + Discontinue	Structurée de + en + Réunion prép. : informelle Réunion plénière : formelle	Balbutiante entre représentants	Difficile entre représentants Solennité de la réunion plénière	La communication a lieu en dehors de la réunion plénière
Restitution de l'information	Préoccupation non résolue.	Refus de compromission (communication interne)	Peur que les informations soient communiquées à la presse.	Pas de compte rendu des représentants communication conjointe possible	Compte-rendu du secrétaire ; restitution partielle
Les travaux du comité d'entreprise européen	Essais –1/2 échec objectif : mieux se connaître	<u>Travaux</u> = solidarité et rapprochements Désir fort des représentants (ATT, moyenne d'âge des salariés)	Groupe de travail (santé sécurité) sur le point d'être mis en place	Essais –1/2 échec objectif : mieux se connaître Visite de site	Travaux thématiques fondés sur la réflexion en commun. Visite en Chine
Stade d'évolution comité d'entreprise européen	Un forum d'information et de dialogue	Comité de groupe européen 1 bureau noyau fort et motivé, qui contraste avec l'assemblée.	Une instance débutante	Un comité fusionné à dominante française, débutante	Un comité marqué par des pressions variées, des alliances.

Difficultés du Comité d'entreprise européen

	RHONE- POULENC	RENAULT	LIZ GRANT	USINOR	ELF
Difficultés du CEE	<p>Protection des membres</p> <p>Changements continus représentants italiens</p> <p>C.E.E. couvre plusieurs branches</p> <p>Manque De projets syndicaux, De connaissance syndicale européenne, d'engagement, planifié et mesurable</p> <p>Les réunions sont mal réparties, pas assez fréquentes</p>	<p>Division syndicales,</p> <p>Coordination conflit, action syndicale difficile</p> <p>Langue, sens des mots</p> <p>Discontinuité du comité de groupe européen vs continuité du bureau</p>	<p>Langues</p> <p>Division Syndicale</p> <p>Manque d'engagement des participants</p> <p>Discontinuité des relations</p> <p>Difficulté d'organisation des représentants</p> <p>Manque de considération du Président pour les représentants</p>	<p>Langues : bloque la relation directe</p> <p>Logistique</p>	<p>Langues : frein à la communication</p> <p>Rivalités entre syndicats français</p> <p>Intégration dans les institutions françaises préexistantes</p>

Evaluation	RHONE POULENC	RENAULT	LIZ GRANT	USINOR	ELF
Satisfaction	La réponse aux questions (Président – délégué) L'établissement de relations des représentants entre eux	Syndicalisme européen (connaissance) Proximité de la relation	Communication informelle Qualité de la réunion annuelle	Coordination (Direction – secrétaire) Entente au sein du comité de groupe européen	Le bureau de liaison Les travaux en commun Le fonctionnement La consultation
Insatisfaction	Information trop en aval, pas assez diffusée auprès des salariés	Propositions des représentants pas assez prises en compte	Evolution retardée par un climat de méfiance	Pas de compte rendu	Restructuration
Efficacité du comité d'entreprise européen	Réalisé : structuration interventions et l'ordre du jour. Les critères d'un C.E.E. efficace : <ul style="list-style-type: none"> • liaison salariés, • influence amont des décisions • souplesse dans le fonctionnement 	Théorique : réfléchir ensemble, pour les représentants avec la pression des salariés Obtenu : consultation, informations nouvelles pour les non Français, intervention de la Direction dans des filiales, ébauche syndicalisme européen	Ecoute du Président Intervention auprès des Directions concernées	La compréhension du groupe grâce aux informations permet une réaction adaptée.	Cohérence de l'expression du C.E.E. Produire des travaux et les mettre en pratique Préparation des réunions Défense de l'emploi Ecoute du Président

Attente des participants

	RHONE POULENC	RENAULT	LIZ GRANT	USINOR	ELF
Améliorations possibles	<p>Une structure plus institutionnalisée, qui possède plus d'influence (avis) avoir des experts</p> <p>Information plus concrète, sociale, qui ait une utilité locale</p> <p>Communiquer avec la base temps disponible, libre circulation des représentants dans le groupe</p>	<p>Créer des C.E. au niveau national (UK) Négociation au niveau C.G.E. – opinions non Partagées</p> <p>Disposer de temps pour préparer les dossiers</p> <p>Etendre les sujets</p>	<p>La confiance</p> <p>La formation</p> <p>L'information plus transparente</p> <p>Les moyens de fonctionnement : du temps</p>	<p>Participation des Directions locales</p> <p>Pour la Direction : privilégier le dialogue, et éviter les réactions systématiques, les tracts</p> <p>Pour les représentants : La communication avec les salariés à l'échelle européenne.</p>	<p>Apprentissage d'une langue</p> <p>Présence active des directeurs de branche</p> <p>Information correspondant aux attentes des représentants</p> <p>Communication avec les salariés</p> <p>Une représentation proportionnelle</p>

Synthèse

Entreprise	Synthèse
RHONE POULENC	Le Président joue un rôle prééminent, et souhaite obtenir des remontées d'informations tout en refusant d'accorder plus de structuration au comité d'entreprise européen. Le D.R.S fait progresser l'instance, par la consultation, et matérialiser les progrès par le contrat.
RENAULT	Les représentants membres du bureau s'acheminent activement et avec passion, vers une stratégie d'expertise du social. Ils recherchent l'information en amont pour argumenter en termes de conséquence sociale, et influencer la décision
LIZ GRANT	Malgré l'accord prometteur, le comité connaît des dysfonctionnements du fait que des restructurations suscitent un climat de <u>méfi</u> ance. La relation entre le secrétaire et la D.R.H. est discontinu Le secrétaire joue un rôle faible ce qui retarde la mise en place de groupe de travail.
USINOR	Le comité de groupe européen est valorisé par la volonté du Président, l'action de la responsable du comité d'entreprise européen, qui assure la logistique et l'information continue. L'instance restreinte fonctionne mieux que le comité de groupe européen dans sa globalité.
ELF	Le secrétaire soutenu par la D.R.H. et les représentants européens tentent d'intégrer le C.E.E. dans le paysage institutionnel du groupe ; la DRH dans la limite des informations confidentielles est volontaire, utilise la formation, les voyages d'étude pour bâtir une réflexion commune constructive. Le concours du comité exécutif s'avère faible, et pose une interrogation sur le développement futur du comité d'entreprise européen.

CHAPITRE 19 : LES LIENS ENTRE CATEGORIES – CARTOGRAPHIE : EMERGENCE DES F/ACTEURS CLES : INSTANCE RESTREINTE ET PRESIDENT

Section 1 - Descriptif de l'approche

A - Justification et objectif

L'approche orientée variable, que nous avons développée dans la sous-partie trois, nous a permis de décliner les sous-catégories identifiées lors du codage in-vivo, et d'amorcer des regroupements au sein de l'arbre hiérarchique des catégories. Nous avons, en quelque sorte, déplié l'arbre des catégories, avec l'objectif de structurer les données. Mais comme nous l'avons souligné dans les principes de la méthodologie, certains liens s'établissent entre catégories, et transcendent la hiérarchie que nous avons établie. Il s'agit donc maintenant, par prolongement, de déconstruire cette hiérarchie, sans toutefois la perdre tout à fait¹⁰¹, et de rendre compte des liens, qui s'établissent entre les catégories. L'objectif est de se concentrer sur les redites, les « **obsessions des acteurs** » découvertes dans les discours, les éléments récurrents, qui nous permettent de dégager les éléments d'une structure-type. Ces redites se manifestent dans les cooccurrences relevées au sein des discours. L'intérêt est de constater les passages d'une catégorie principale à l'autre, passages, qui ne sont pas neutres, et permettent de mieux comprendre le phénomène étudié. Si pour les besoins de l'analyse, nous avons été conduite à séparer les catégories du point de vue méthodologique, nous procédons à un réarrangement, qui montre que la séparation n'a lieu que sur le plan méthodologique et non pas sur le plan conceptuel. En cela nous rejoignons les idées de Giddens, qui distingue sur le plan méthodologique, mais non conceptuel, l'analyse des conduites stratégiques de l'analyse institutionnelle [ROJOT 1998].

¹⁰¹ Nous conservons la structure des catégories grâce au nom, qui comporte le chemin codé de l'emplacement de la catégorie au sein de l'arbre hiérarchisé. Exemple : la sous-catégorie «visite d'entreprise » est codée : (19 1 1 13) et nous pouvons ainsi facilement la retrouver et l'identifier comme relevant de la catégorie « activité ».

B - Comment lire la cartographie¹⁰²

Les cooccurrences redondantes permettent de déterminer des liens entre les catégories. Nous avons choisi de commenter ces liens pour certaines catégories principales, et de faire figurer les nœuds reliés au moyen de cartographie. Une légende des couleurs attribuées aux douze catégories principales décrites p 211, est décrite dans l'annexe 9, et figure en bas des cartographies. Lorsque les traits symbolisant les liens entre les nœuds sont épaissis, cela signifie que les liens entre catégories sont plus nombreux.

Section 2 - Les catégories principales et catégories-clés

A - Les institutions

La catégorie « institution » correspond au recueil de tous les engagements écrits, des règles instituées, qui constituent le cadre de référence dans lequel évolue le comité d'entreprise européen. On constate que la catégorie centrale¹⁰³ vers laquelle converge le plus grand nombre de liens est **l'instance restreinte**.

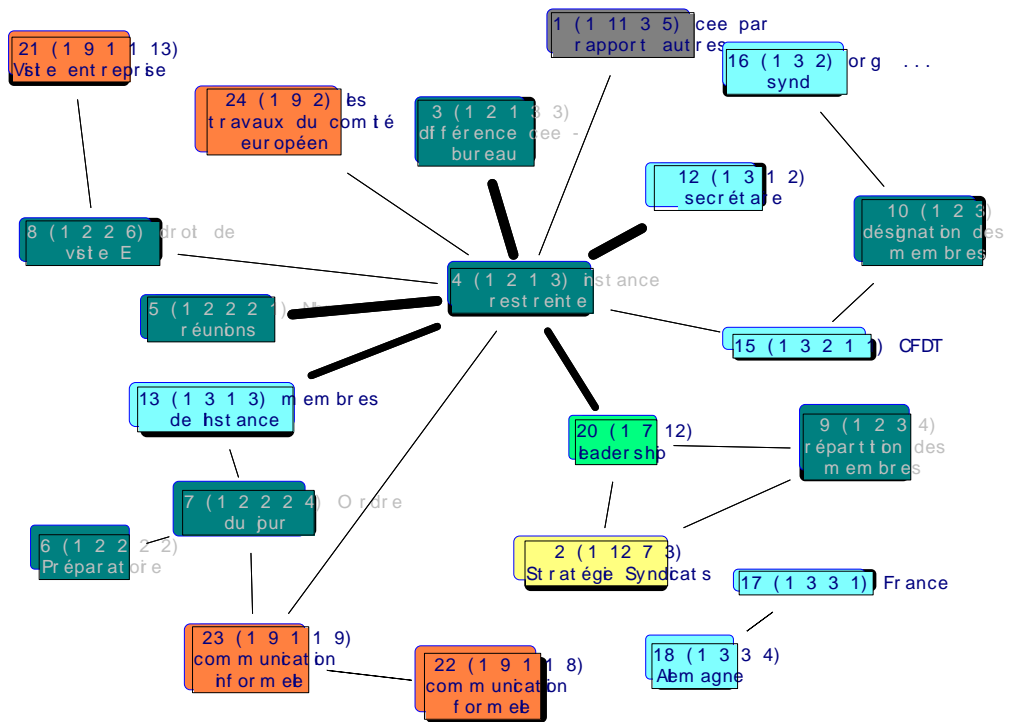
I - L'instance restreinte est au cœur des associations d'idées

Cette instance possède donc des attributs spécifiques, qui intéressent les acteurs dans leur discours. Nous examinons les liens entre famille de catégories et en premier lieu les liens au sein de la catégorie « institutions ». L'instance restreinte fait l'objet d'une différence avec l'instance plénière (catégorie (1 2 1 3 3) différence –comité d'entreprise européen / bureau. Cette instance restreinte porte plusieurs noms, selon les entreprises : la « mini-instance », le « bureau », le « bureau de liaison », le « secrétariat permanent ». Le lien entre l'existence de cette instance et de sa différence par rapport au comité d'entreprise européen, dont elle est pourtant une émanation, se retrouve huit fois, et figure en gras sur la carte. L'instance restreinte est évoquée avec le **nombre de réunions**, qui est plus important que celui du comité d'entreprise européen dans son ensemble. **La plus grande facilité de l'instance à se réunir est donc une caractéristique essentielle.**

¹⁰² Se reporter en annexe 9 pour plus de détail

¹⁰³ Une catégorie dérivée d'une catégorie principale et occupant une position centrale est une catégorie-clé

Structure type et liens entre catégories



Autre prérogative, dont peut jouir l'instance restreinte : le droit de visite des entreprises, qui se concrétise par une action réelle {catégorie (1 9 1 1 13) visite d'entreprise}.

Parmi les personnes mentionnées et liées à l'instance restreinte sont cités le **secrétaire** et les **membres de l'instance européenne**. Le secrétaire joue un rôle étroitement lié à cette instance, c'est donc la personne, qui va l'animer ; en l'occurrence les secrétaires de notre échantillon, sont tous issus de syndicats français et plus particulièrement de la CFDT.

L'instance restreinte est le lieu, qui favorise la transmission d'information continue par la Direction.

Des comportements multiples sont évoqués : l'instance restreinte est plus propice à l'identification des membres au collectif, favorise l'unité, et connaît une progression, ce qui n'est pas le cas pour le comité d'entreprise européen dans sa globalité. La convocation, la coordination des membres de l'instance restreinte révèlent les leaders. La répartition des membres donne en général le leadership aux délégations françaises ; particulièrement dans les groupes où l'on s'en tient à un principe de proportionnalité. C'est surtout au niveau de l'instance restreinte que se manifeste la comparaison avec les autres comités d'entreprise européens, que ce soient les directeurs des relations sociales, les représentants non-Français ou les secrétaires, les acteurs ont besoin de se situer les uns par rapport aux autres, soit pour conforter leur idée que leur comité d'entreprise européen est efficace, soit pour s'inspirer des bonnes pratiques repérées dans d'autres comités d'entreprise européens. Les représentants CGT, du fait de leur rapprochement avec les autres représentants, parviennent à être admis comme membre de l'instance restreinte. Si l'instance est facteur de rapprochement, elle est aussi symbolique de ce rapprochement : à la fois, c'est parce que les membres font partie de l'instance restreinte, qu'ils se rapprochent, mais aussi, parce qu'ils se rapprochent, qu'ils peuvent intégrer l'instance restreinte.

L'instance restreinte joue le **rôle principal dans les travaux du comité**.

L'instance restreinte cristallise la comparaison, et c'est par l'instance restreinte que les comités d'entreprise européens se différencient.

II - Les autres catégories

Parmi les droits institutionnels figure celui attribué aux organisations syndicales de désigner les membres du comité d'entreprise européen [(1 2 3) désignation des membres].

L'ordre du jour et sa définition, la réunion préparatoire font partie des droits obtenus par les représentants. L'ordre du jour prévoit des plages de communication informelle, de dialogue. Pour certaines entreprises, l'ordre du jour est travaillé lors des réunions préparatoires.

B - Les attitudes¹⁰⁴

Il existe un lien entre **ouverture et diversité des membres du comité** : les directeurs des relations sociales reconnaissent une différenciation entre l'origine nationale des représentants : les Français sont dogmatiques et radicaux, alors que la tendance étrangère est de nature plus ouverte, les Allemands privilégient la concertation comme les pays nordiques, et recherchent des points d'accord. C'est cette diversité culturelle (syndicales, industrielles), qui à la fois constitue, et exige une ouverture : les différences apportent une certaine difficulté, et nécessitent d'apprendre à se comprendre et à s'accepter.

Les intérêts, les politiques sont divergents, non seulement entre représentants français et non-français, mais aussi au sein des délégations françaises. Cette divergence des positions, qui conduisent les représentants à se poser en adversaires les uns des autres, est plus ou moins bien acceptée, selon les répondants, qui estiment que la Direction tire parti de ces contradictions.

L'attitude des représentants entre eux évolue du fait d'une volonté de travail en commun, des rapports cordiaux, qui favorisent la recherche d'accord ; les rapports entre représentants sont même meilleurs entre les membres du comité d'entreprise européen, que ceux de leurs organisations syndicales.

C - L'information¹⁰⁵

L'information est un nœud moins fortement relié à d'autres nœuds.

I - L'information de consultation

¹⁰⁴ la cartographie de cette catégorie est située en annexe

L'information dans sa conception générale, est liée à l'idée de consultation lors **des restructurations**. Les participants de Renault ont évoqué le conflit de Vilevoorde dont l'origine tenait au défaut de fonctionnement de l'information - consultation. Un manque d'information, un défaut de fonctionnement du processus de consultation peut provoquer un conflit. Un premier sens conféré à l'information est l'information dite de consultation.

II - Les sujets sensibles

Lorsque les sujets sont sensibles, et que les Directions acceptent de les évoquer, elles les qualifient de confidentiels pour éviter le phénomène de divulgation. Les sujets sensibles concernent les **projets de cession, d'acquisition d'activité, de restructuration** qui, s'ils étaient annoncés prématurément risqueraient de ne pas aboutir du fait des divulgations possibles.

III - L'information incomplète

La stratégie des Directions est donc de ne pas donner une information complète en n'abordant pas franchement les questions de restructuration. Les entreprises d'origine britanniques, nordiques, asiatiques et nord-américaines sont plus enclines à ne pas transmettre une information complète et, pour cela, diffusent une information fragmentée, relative à des activités que l'entreprise a pris soin de séparer au préalable afin de ne pas rendre possible la vision globale de la stratégie de l'entreprise.

Même pour les entreprises européennes, subsiste un doute et l'information présente un caractère vague, flou, non concret. Plus grave, est l'impression des représentants syndicaux que l'entreprise n'a pas une vision claire de sa stratégie.

IV - L'information nouvelle

Le point de référence pour juger si une information est nouvelle est la presse : si l'information est **connue avant la presse, l'information est considérée comme nouvelle**.

V - L'information continue

L'information continue est une notion, qui est liée à l'instance restreinte.

¹⁰⁵ la cartographie de cette catégorie est située en annexe

D - Les rôles¹⁰⁶

I - Les rôles des représentants

Les rôles des représentants présentent peu de lien intercatégories, mais ils s'articulent au sein de la catégorie « rôle des représentants » ; un premier groupe rassemble des rôles, (l'anticipation, la vérification, l'argumentation, les objectifs communs, le partage d'un même discours) dont la configuration en étoile se situe autour du positionnement. Un second rôle central consiste à apprendre et comprendre. Autour de ce rôle gravitent la préparation aux évolutions, le fait de donner son avis et de se connaître entre représentants. Poser des questions, et proposer sont deux rôles cités conjointement.

II - Les rôles du comité d'entreprise européen

L'un des rôles consiste à adopter une attitude de respect vis-à-vis des autres. Ce respect est nécessaire du fait de la diversité des membres et des difficultés, qui découlent des divergences d'intérêts. Les répondants font état des attitudes ouvertes des membres du comité d'entreprise européen, ce qui parfois donne lieu à des étonnements.

Si le rôle des comités d'entreprise européens n'est pas de servir de support à la négociation, la CFDT adopte une stratégie de réflexion, qui va dans ce sens, et elle souhaite faire évoluer l'instance. Mais cette position n'est pas générale ; RENAULT en constitue un bon contre-exemple. Les rôles d'échange et de communication au sein du collectif formé par le comité d'entreprise européen interfèrent avec les rôles propres aux représentants (comparaison, positionnement, revendication). L'un des rôles espérés des Directions consiste à rassurer les salariés en renforçant la culture et en préservant la paix sociale. Les rôles de défense des intérêts des salariés et de communication de bas en haut sont évoqués avec le Président.

E - Les comportements¹⁰⁷

La catégorie des comportements contrairement aux autres catégories est extrêmement riche en relations extra-catégories. C'est pourquoi, il n'a pas été possible d'en effectuer une représentation globale lisible. Il s'agit donc de décomposer cette catégorie en différentes catégories-clés ; le « rapprochement », les « relations », la « mise à l'écart », la « mémoire

¹⁰⁶ la cartographie de cette catégorie est située en annexe

¹⁰⁷ la cartographie de cette catégorie est située en annexe

du comité d'entreprise européen », le « pouvoir », le « leadership », la « coordination » illustrent les catégories de comportement principales.

I - Le rapprochement

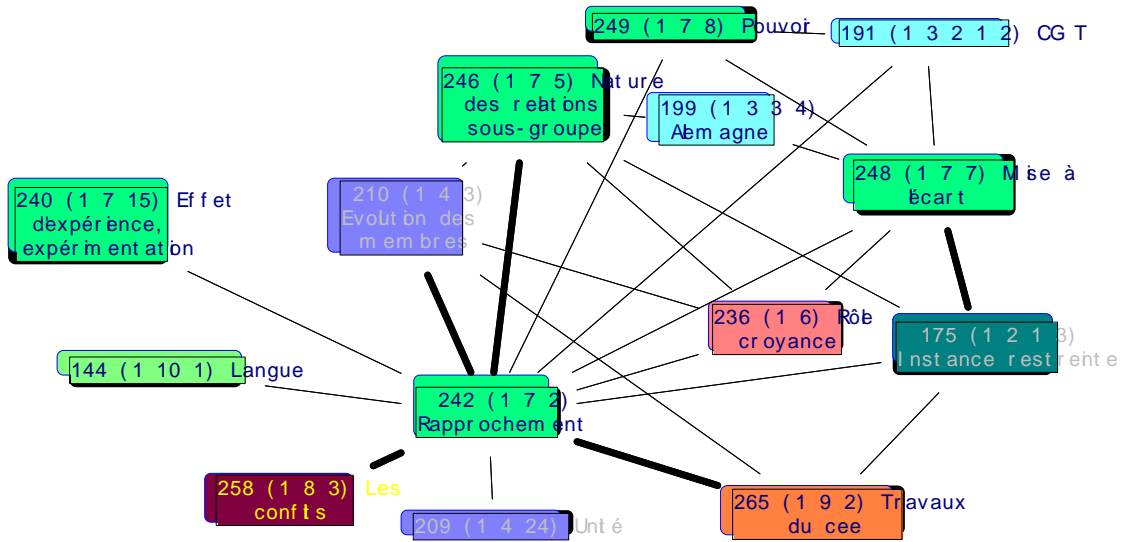
L'idée de départ du questionnaire était de constater, si des possibilités de rapprochement existaient entre les membres quelle que soit leur appartenance. Ce comportement a donc fait l'objet d'une question directe, ce qui explique en partie qu'il ait suscité un nombre de connotations élevé. L'institution, qui favorise le rapprochement est comme nous venons de le voir, **l'instance restreinte**. On évoque souvent le particularisme des représentants d'appartenance CGT ; ceux-ci sont mis à l'écart, mais parviennent petit à petit à se rapprocher des autres. Force est de constater qu'au début de la formation du comité d'entreprise européen, la logique de dispersion, de mise à l'écart domine. Puis, avec un nombre de réunions accru, rendu possible par la souplesse de l'instance restreinte, (travaux en commun) avec le temps, les représentants se rapprochent entre eux. La Direction se sent plus proche des représentants que les représentants ne se sentent proches de la Direction.

Le rapprochement est un des moyens pour les représentants de conquérir du pouvoir. Les représentants au comité d'entreprise européen sont plus proches entre eux qu'il n'y paraît.

Ils établissent des contacts nouveaux entre eux, toutefois ils demeurent rivaux quant aux enjeux qu'ils défendent, selon un consultant.

Les représentants estiment leurs relations entre eux meilleures que ce que rapportent les groupes extérieurs. La relation représentants / Direction, est marquée par une certaine distance, un respect, qui constitue toutefois une barrière. « *Chacun a sa place* ». Le « *nous* » est toujours employé pour décrire le sous-groupe des représentants ; la Direction n'y est pas associée.

Cartographie du rapprochement



II - Le pouvoir¹⁰⁸

Il est évoqué avec des catégories de comportement ou de personnes.

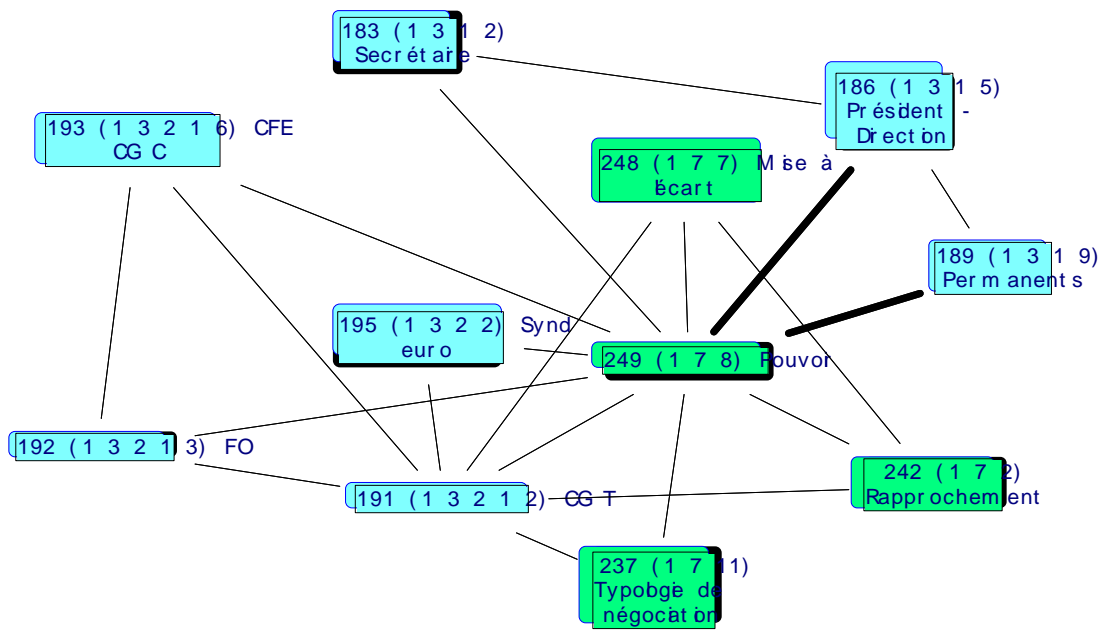
Associé à la typologie « négociation », le nœud « pouvoir » invite à penser que les responsables chargés des relations n'ont pas de réel pouvoir de décision, ce qui nuit au dispositif du comité d'entreprise européen.

La fonction de secrétaire comporte des attentes en termes de pouvoir, qui ne sont pas systématiquement satisfaites par la Direction ; celle-ci joue un rôle pour faciliter la légitimité du secrétaire en accordant des moyens, tels que des réunions plus fréquentes de l'instance restreinte. Le secrétaire, en termes de pouvoir syndical, n'est pas toujours le personnage le plus important de son syndicat. En effet, les coordinateurs, qui généralement occupent la première place ne cumulent pas cette fonction avec celle de secrétaire du comité d'entreprise européen. Mais au sein du comité d'entreprise européen, c'est le **secrétaire**, qui détient généralement le plus **d'influence** sur les autres membres.

La relation Direction et pouvoir prend des formes diverses, selon les comités. Bien qu'il soit de fait que la Direction détient le plus de pouvoir, encore faut-il faire mention des faiblesses possibles du **pouvoir managérial**. Ces faiblesses sont cruciales lors des négociations. La Direction admet parfois une certaine souplesse, qui n'est pourtant pas prévue dans les règles de l'accord. Par exemple, le bureau peut mener certaines actions sans demander l'accord formel de la Direction. Finalement, la Direction a le pouvoir de donner du pouvoir au comité ; lorsqu'elle le fait, les répondants utilisent l'expression : « *jouer le jeu* ». Elle peut favoriser telle personne, telle délégation, tels représentants. Concrètement, un Président peut accepter, sur l'initiative du secrétaire, de rencontrer des salariés pour des requêtes. Les personnes mises à l'écart tant par la Direction que par les coalitions de représentants voient, alors leur pouvoir amoindri.

¹⁰⁸ la cartographie de cette catégorie est située en annexe

cartographie du pouvoir

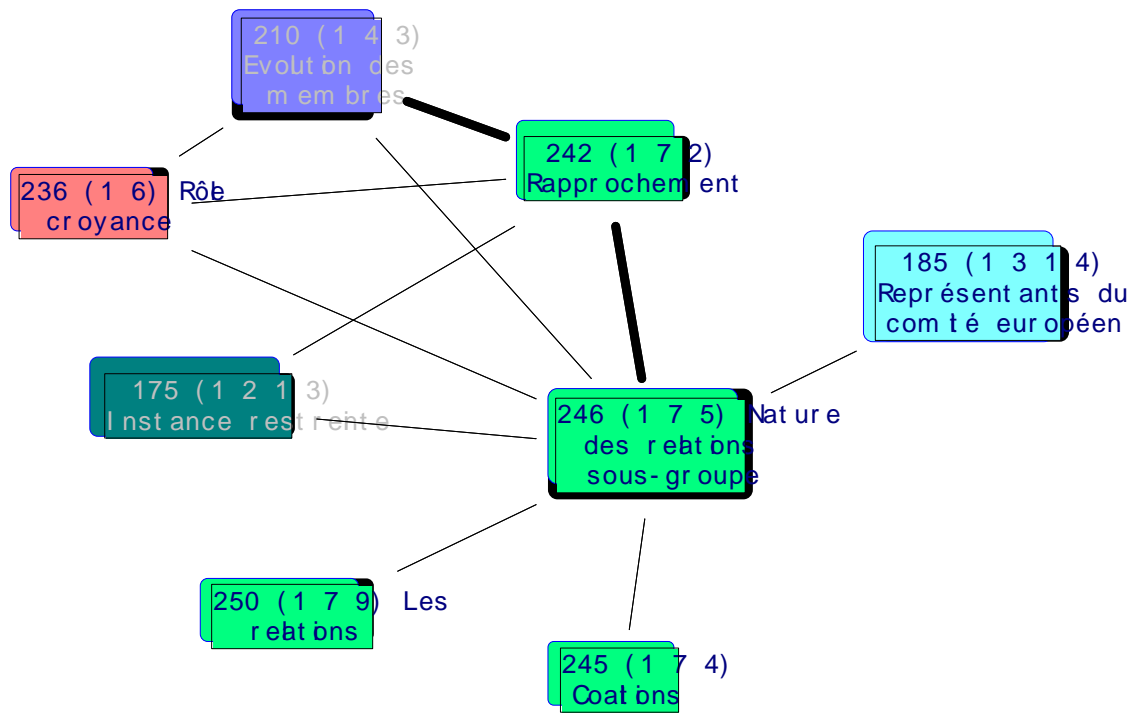


III - Les relations au sein des sous-groupes - les coalitions et rapprochement : une dynamique subtile

Les relations sont évoquées en référence à l'instance restreinte, et font l'objet à la fois de coalitions et de rapprochements :

- Le cas OTIS illustre l'exemple d'une coalition aboutissant à un rapprochement des représentants sur l'initiative de la CGT.
- Dans le cas RENAULT, la coalition des Européens fait une énorme pression sur les représentants français pour que tous se rapprochent, en les confrontant à leurs responsabilités et en refusant les règles du jeu habituel du syndicalisme français. Le rapprochement chez RENAULT ne se fait pas seulement autour du coordinateur qu'est le secrétaire, mais aussi largement entre représentants européens de façon transversale.
- Les coalitions sont le fait de tous les comités d'entreprise européens, mais elles ne conduisent pas toutes à des rapprochements. En particulier, certains membres ont parfois le sentiment de se voir imposer des déclarations qu'ils considèrent comme des gesticulations franco-françaises stériles et finalement contre-productives.
- Les coalitions peuvent avoir pour point d'ancrage les points communs idéologiques. Par exemple, la C.G.T., travaille plus facilement avec les commissions ouvrières en Espagne, alors que la CFDT travaille plus facilement avec l'UGT, l'Union Générale des Travailleurs en Espagne. Cependant, le syndicalisme espagnol évolue vers un rapprochement entre la COO et l'UGT ce qui fragilise l'idéologie comme support de rapprochement possible. Les syndicats proches de l'ex-bloc communiste retrouvent un type de langage commun dans certains débats. La CFE-CGC et certains représentants commerciaux dans certaines filiales commerciales européennes peuvent avoir une parenté d'expression. Mais, si l'histoire des syndicalismes joue un rôle lors des débats, la volonté en général de ne pas rester sur des clivages prédomine.

cartographie des relations



F - Les activités : la communication est encore prioritaire

I - La communication informelle

La communication informelle s'articule avec la communication formelle. Les deux types de communication formelle et informelle coexistent généralement ; et c'est l'ordre du jour, qui est le critère permettant de rendre compte de la nature de la communication informelle et de la communication formelle. En effet, l'ordre du jour peut prévoir des questions-réponses, un échange, un dialogue. Plus la durée de cette plage consacrée au débat est longue, plus la place de la communication informelle est étendue. La répartition est très variable, selon les entreprises. Un autre critère joue : le fait que la Direction accepte toutes les questions de façon spontanée. Le lieu le plus informel reste celui de la réunion préparatoire. La réunion en présence de la Direction est davantage formelle.

II - Les travaux du comité d'entreprise européen

Ils produisent un rapprochement des représentants entre eux, un changement d'attitude, une évolution positive des membres. Ces travaux concernent uniquement l'instance restreinte. Mais les travaux ne sont pas le fait de tous les comités : d'où le lien sur la carte suivante entre les nœuds (1 9 2) « travaux du C.E.E » et le nœud : (1 11 11) « n'existe pas ». Le critère de l'existence des travaux est donc pertinent pour distinguer les comités d'entreprise européens plus avancés et dynamiques.

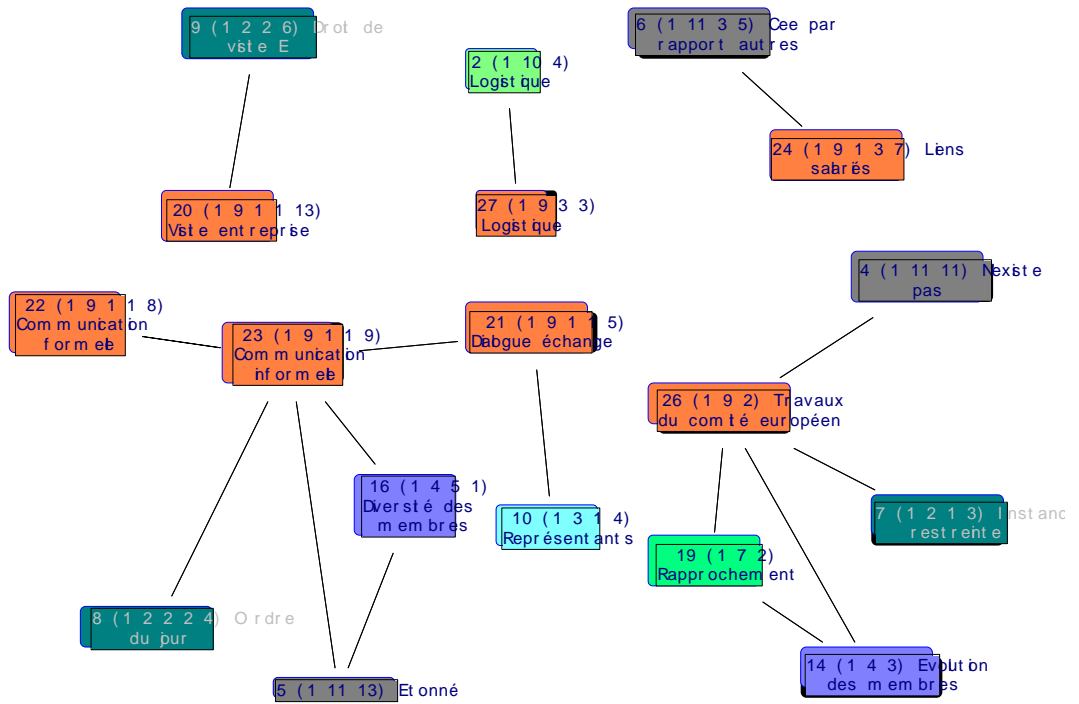
III - Les autres activités

Les visites d'entreprise sont assorties d'un droit de visite.

Le lien avec les salariés préoccupe les secrétaires, mais ils ne savent pas bien comment s'y prendre, c'est pourquoi ils cherchent à savoir ce qui est pratiqué dans d'autres comités d'entreprise européens d'où la cooccurrence sur la carte suivante : (1 11 3 5) « comité d'entreprise européen par rapport à d'autres » et (1 9 1 3 7) « liens salariés ».

La logistique est une mission, qui incombe à la Direction. cette activité est aussi une difficulté du comité d'entreprise européen, parce que cette mission est lourde pour la Direction des Ressources Humaines [nœud vert pâle (1 10 4) « logistique »].

cartographie de l'activité



G - Les attentes

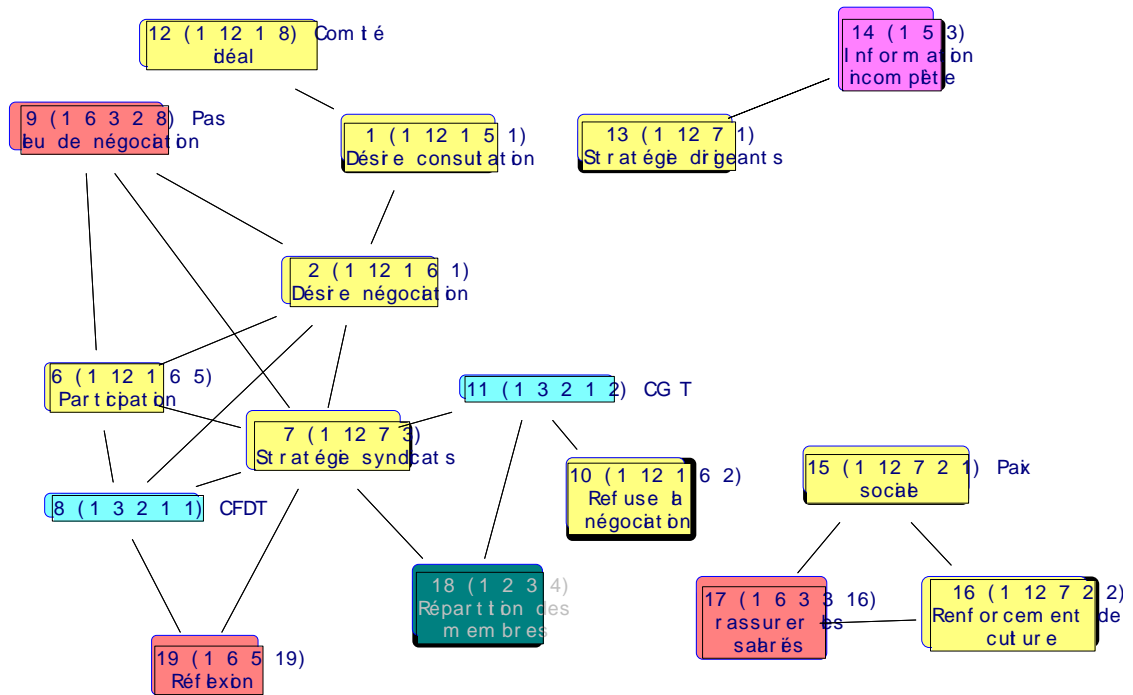
En termes de stratégie reviennent deux idées contradictoires, qui nous permettent de distinguer deux types de comité : ceux dont les dirigeants adoptent une stratégie de transmission d'information incomplète et ceux, qui cherchent la paix sociale par le renforcement de la culture d'entreprise et confèrent au comité d'entreprise européen le rôle de rassurer les salariés. Ces deux idées contradictoires ne sont néanmoins pas exclusives l'une de l'autre, et l'on peut imaginer un troisième type de comité, qui rassemble les deux tendances pour tomber dans ce que nous appelons une communication affectée où les dirigeants exigent plus qu'ils ne donnent.

La stratégie des syndicats français, en particulier, n'est pas homogène : la CGT refuse d'introduire la négociation au sein des comités d'entreprise européens, tandis que la CFDT plus participative, désire introduire la négociation au plan européen. Toutefois, parmi les membres de la CFDT, tous ne sont pas d'accord pour faire du comité d'entreprise européen le lieu direct de la négociation.

Les syndicats en particulier la CGT accordent beaucoup d'importance à la répartition des membres au sein du comité d'entreprise européen, tandis que la CFDT se distingue par un fort investissement en termes de réflexion à propos de l'instance européenne.

Ce que recherchent les syndicats, c'est une gestion efficace de la consultation. Mais que signifie gérer la consultation ? Ils sont conscients que les dirigeants ne consultent qu'après s'être engagés dans une décision. La consultation est donc limitée et les syndicats ne prétendent pas modifier les décisions. Ils souhaitent en revanche disposer de temps et voir respecter un certain formalisme. La consultation avant la prise de décision demanderait non seulement que les dirigeants soient disposés à accorder cette prérogative, mais aussi que les syndicats soient prêts à entrer dans cette philosophie participative, à adopter le rôle d'un syndicat jouant le jeu de la co-détermination. En définitive, les représentants français recherchent un fonctionnement similaire à ce qu'ils connaissent dans leur propre pays. Ils vont donc tendre à essayer d'obtenir les mêmes avantages (recours à une juridiction européenne, qui jouerait le rôle de l'inspection du travail en France, accès à l'expertise.)

cartographie des attentes



I - Les personnes : le Président figure emblématique

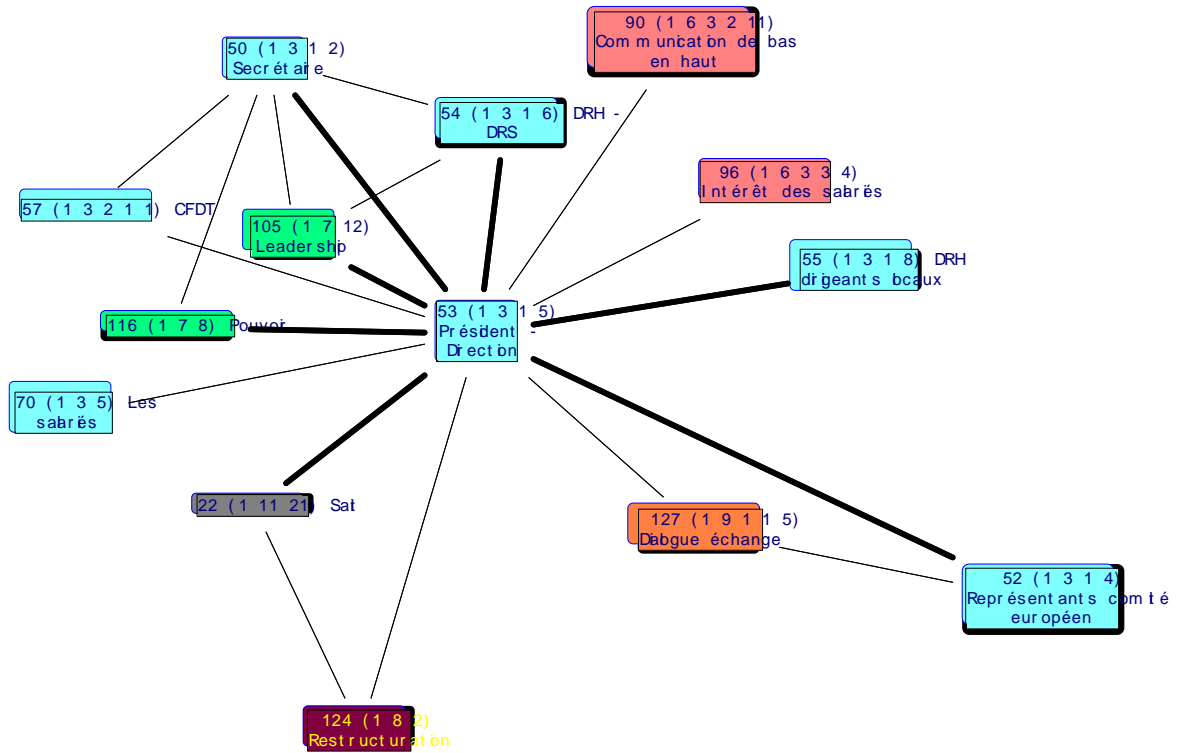
La catégorie principale, qui regroupe les personnes est une catégorie très dense au sein de laquelle le **Président** présente le plus de cooccurrences avec les autres nœuds. Cette catégorie regroupe à la fois le Président en tant que personne, mais aussi les membres très proches de son équipe. C'est pourquoi nous mentionnerons tantôt le terme de Président, tantôt celui de Direction, certes plus flou comme l'emploient les répondants. A ce titre une réserve est à émettre : selon les entreprises, les répondants évoquent explicitement le Président par son nom, alors que d'autres utilisent le terme flou et équivoque de la « Direction ». Les comités d'entreprise européens ne présentent pas de régularités sur ce terrain.

Sur la cartographie figure le nœud (1 11 21) intitulé « sait ». Cela signifie que les répondants détiennent une connaissance ; on retrouve par exemple la connaissance des répondants à propos des restructurations que la Direction cherche à ne pas ébruiter. Cela peut être aussi une connaissance tacite, que le répondant ne cherche pas à expliquer davantage, et, qui reste de l'ordre du sous-entendu. Derrière le « on sait » se profile une forme d'impuissance des répondants : impuissance à obtenir un dialogue sincère, impuissance à modifier le mode de relation avec le Président ou le type de fonctionnement du comité d'entreprise européen. La connaissance des répondants ne suffit pas à faire avancer le dialogue social, et dénote au contraire, des fragilités relationnelles.

La relation entre le secrétaire (1 3 1 2) et la Direction est une relation variable, selon les comités d'entreprise européens, forte si le secrétaire est également responsable de l'instance restreinte et que les relations s'établissent, selon une certaine continuité. Le secrétaire à la fois coordinateur du comité d'entreprise européen et surtout de l'instance restreinte peut soit adopter un comportement favorable à la Direction soit craindre les effets de compromission de la relation continue.

Malgré l'incompatibilité d'intérêts entre la Direction et les représentants évoquée par les représentants, le comité d'entreprise européen est le seul endroit où un représentant de salariés européens dialogue avec un représentant de la Direction.

cartographie : le Président



Si la Direction générale (Président, directoire) définit la politique des relations sociales, la mise en œuvre des décisions politiques incombe à la Direction des Ressources Humaines ou au Directeur des Relations Sociales [lien (1 3 1 5) et (1 3 1 6)].

Lorsque les répondants évoquent le Président, ils font aussi référence aux dirigeants locaux. Par dirigeants locaux (1 3 1 8) nous entendons, les responsables de zone géographique en place dans les pays autres que celui du siège. Les dirigeants locaux participent rarement aux réunions plénières ; si tel est le cas, ils apportent des réponses beaucoup plus concrètes à propos du pays, qui les concerne. Les représentants peuvent jouer un rôle de pression indirecte vis-à-vis de la Direction locale du fait de leur relation directe avec le Président.

Le lien entre (1 3 1 2) « secrétaire » et (1 3 2 1 1) « CFDT » traduit le fait que dans notre échantillon les secrétaires sont mandatés par la CFDT.

Le comité d'entreprise européen est un moyen pour le Président de s'adresser à ses salariés (1 3 5) via leurs représentants. Mais le débat dans ce lieu exige un certain courage, qui se fait rare. Les salariés ne risquent-ils pas de considérer le comité d'entreprise européen comme un dispositif trop intégré à l'entreprise, une sorte de rouage administratif, qui a perdu ses attributs syndicaux ?

Les représentants des salariés (1 3 1 4) font remonter des informations cruciales (1 9 1 1 5) à l'attention du Président, parce que les émetteurs contrairement à d'autres sources d'information ont le devoir et la liberté d'expression.

Résumé du chapitre 19 : l'approche par cooccurrences

Alors que la comparaison par entreprise révèle des logiques contrastées, nous avons tenté de mettre à jour une structure-type en agrégeant les sous-ensembles redondants du phénomène. Notre présupposé est qu'une structure-type est décelable dans le cadre d'un phénomène émergent en grande progression, à partir des idées communes évoquées dans des entreprises différentes. Cette structure-type n'est donc pas une structure commune à tous, mais la structure des Plus Petits Communs Possibles : PPCP.

Dans les grandes lignes, nous retiendrons que l'institution occupant une position centrale est **l'instance restreinte**. Sa souplesse provient du plus faible nombre de participants, du plus grand nombre de réunions, du caractère moins solennel, plus convivial, qui l'anime, et la distingue nettement du comité d'entreprise européen associé à la réunion plénière, instance lourde et protocolaire. Cette instance restreinte est le support de l'information continue, le lieu d'activité tels que les travaux de groupe et les visites d'entreprise. Même si, au départ les attitudes des représentants sont divergentes, l'instance restreinte est un des moyens de parvenir à une forme de rapprochement. Parmi les autres moyens figurent les travaux en commun, la gestion des conflits, l'expérience liée à l'idée de temporalité, l'influence des représentants non-français, le respect comme attitude de référence qui règne au sein des comités d'entreprise européens.

Le **Président** est le personnage-clé du comité d'entreprise européen, parce qu'il détient un pouvoir réel : il peut vouloir ou non jouer le jeu, donner des moyens aux représentants, leur accorder ou non sa reconnaissance. La Direction des Ressources Humaines joue un rôle plus limité de mise en œuvre des politiques décidées par le Président. La première mission du secrétaire est de coordonner le comité d'entreprise européen et d'assurer un lien avec la Direction.

La **barrière des langues** constitue la difficulté principale entravant les processus de communication. Les attentes des participants concernant les attributions du comité d'entreprise européen sont contrastées : les représentants issus de la CGT veulent en rester à un rôle purement tourné vers l'information ce qui n'est pas une mission toujours menée à bien ; les représentants de la CFDT souhaitent introduire un mode plus participatif assorti d'un processus de négociation.

CHAPITRE 20 : DISCUSSION ET REPONSE A LA PROBLEMATIQUE

Section 1 - Forme du comité d'entreprise européen

A - Hypothèse 1-D : Le réseau externe facteur d'isomorphisme versus le réseau interne facteur d'idiosyncrasie

Des exemples illustrent cette hypothèse, et seront repris ultérieurement. Les effets structurants et convergents résultent de l'action des coordinateurs européens, ceux-ci pratiquent le benchmarking des accords ; il n'est pas exclu qu'ils effectuent aussi le benchmarking des pratiques ultérieurement.

Section 2 - Information et communication

A - Hypothèse 2-D : La qualité du C.E.E. dépend de la qualité de l'information

En fait, la qualité de l'information est un terme trop vague au moment où nous l'esquissons dans la problématique. L'approche empirique nous a permis de comprendre la signification d'une information de qualité, en fonction des attentes des représentants et des réponses trouvées par les Directeurs des Ressources Humaines. Une information de qualité est une information concrète, continue et la plus en amont possible. Lorsque ces critères sont remplis, le comité d'entreprise européen devient lui-aussi un lieu de qualité.

B - Question 2-F : La pédagogie de l'information

Les entreprises ne conçoivent la pédagogie de l'information pour l'instant qu'au travers des efforts de formation rendue possible avec les aides octroyées par la commission européenne. C'est donc un volet, qui ne préoccupe pas véritablement les Directions, qui ne remettent pas en question leur capacité à communiquer. Elles n'évoquent pas véritablement les attentes des représentants. La bataille se joue davantage sur la nature de l'information : une information la plus en amont possible (permettant la consultation) et une information, qui prenne en compte les implications des décisions stratégiques sur le personnel.

C - Question 3-E : L'influence des relations industrielles sur la communication et le fonctionnement du C.E.E.

Cette hypothèse a trouvé des réponses dans l'analyse des accords. On peut s'y reporter pour le détail. Parce que les accords de comités d'entreprise européens ont été en majeure partie négociés par les représentants du pays du siège [STREECK 1997], qui bénéficient d'un vécu commun avec le management central, les comités d'entreprise européens sont en pratique des extensions internationales de systèmes nationaux de représentation. Un comité d'entreprise européen, basé en France, ressemblera davantage à un comité d'entreprise français qu'à un comité d'entreprise européen basé en Allemagne. W. Streeck [1997] reprend l'analyse des accords [BONNETON 1996], et constate que les comités d'entreprise européens en France sont des forums réunissant à la fois management et représentants, tandis que les comités d'entreprise européens en Allemagne, sont des institutions composées exclusivement de représentants.

Nous pouvons rajouter à ce stade que les entreprises ethnocentriques ou à forte représentation nationale adoptent d'emblée le fonctionnement du pays du siège. Cependant les secrétaires et les Directeurs des Ressources Humaines expriment la nécessité d'inventer un système européen. Il est donc possible que les relations industrielles du pays du siège n'influencent que provisoirement le fonctionnement du comité d'entreprise européen. Nous présumons que cette hypothèse est donc valide pour les comités d'entreprise européens d'entreprises peu internationalisées et les comités d'entreprise européens récents.

Section 3 - Pouvoir

A - Question 3-A : Impact de la formation des dirigeants

La formation initiale des dirigeants oriente leur cadre de pensée, et les pousse à agir dans ce sens, en particulier vers les réductions d'effectif [BUDROS 1999]. De même nous pensons que, si la formation des dirigeants est orientée vers la finance, si la culture d'entreprise est peu orientée vers les salariés et si l'environnement (tel un risque d'OPA) fragilise l'entreprise, alors les comités d'entreprise européens peuvent difficilement être considérés

autrement que comme des contraintes. Nous aurons, dans ce cas de figure, des comités d'entreprise européens à allure de forum respectant le minimum légal.

B - Hypothèse 1-B : Pouvoir et rôle du C.E.E.

L'hypothèse « Le pouvoir du comité d'entreprise européen tient dans son rôle » est formulée sous la proposition suivante :

Le pouvoir résultant de la volonté politique se manifeste par la richesse de la communication au sein du comité d'entreprise européen. La communication évolue de l'information de haut en bas, à l'information de bas en haut, à l'échange, au dialogue, pour aboutir à la formulation d'avis communs. Un comité d'entreprise européen détient du pouvoir s'il est institutionnalisé, c'est-à-dire s'il est structuré (secrétaire, instance restreinte) et intégré harmonieusement aux autres instances nationales, s'il joue un rôle réel, producteur, finalement s'il travaille.

L'utilité du comité d'entreprise européen est une question à laquelle les acteurs ne savent pas facilement répondre. Tout se passe comme si le comité d'entreprise européen était un phénomène trop nouveau pour que les répondants puissent trouver des réponses routinières à cette question. Chaque particularisme à ce niveau peut dénoter un phénomène émergent que nous tenons à évoquer.

L'utilité du comité d'entreprise européen se découvre petit à petit sans qu'elle soit recherchée de façon explicite (cf. p 298) ; cette curieuse sérénité est l'occasion de prise de conscience chez les responsables de ressources humaines. Le comité d'entreprise européen a permis de résoudre un conflit sérieux aux Etats-Unis entre Direction et syndicats du groupe ACCOR, dans un pays situé en dehors du périmètre européen ce qui est pour le moins inattendu. Le comité d'entreprise européen a joué dans ce cas un rôle de vitrine sociale auprès des syndicats américains. Ceux-ci se sont orientés à la suite de leur participation en tant qu'observateur des bonnes pratiques du comité d'entreprise européen, vers un règlement du conflit avec le concours de l'UITA.

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

Les ressources sont un facteur d'accélération de l'institutionnalisation, et varient avec les entreprises. Certaines agissent en bloquant ces ressources pour ralentir le processus. Dès lors que les heures de délégation sont limitées, que l'on n'accorde pas les moyens informatiques, les moyens de communication, de traduction, les contraintes gênent l'efficacité du comité d'entreprise européen, et limitent son pouvoir.

D - Question 3-A : Qui détient le pouvoir ? Autonomie et contrôle

Les résultats empiriques nous permettent de répondre aux questions soulevées dans notre problématique à propos des phénomènes institutionnels, et en particulier à quel degré d'autonomie et de contrôle se situent les différentes institutions intervenant dans le comité d'entreprise européen [VOYNNET FOURBOUL 1999].

Notre repérage d'acteurs au moyen des discours des répondants, nous amène à prendre en compte plusieurs types de personnes jouant un rôle propre au sein des comités d'entreprise européens : le Président, le Directeur des Ressources Humaines et / ou Directeur des Relations Sociales, les Directions locales et les représentants. Sur le plan hiérarchique, les représentants des comités d'entreprise européens dans les entreprises que nous avons étudiées, sont des salariés du groupe et dépendent hiérarchiquement de leur Direction locale, même s'ils bénéficient le plus souvent d'une protection liée à la représentation du personnel. Les Directions locales dépendent indirectement ou directement du Président, tandis que les personnes appartenant à la Direction des relations sociales sont chargées de faire vivre l'instance européenne, ces personnes dépendent du Président. On peut se concentrer sur la triade relationnelle suivante (Président – directeur local – représentants) : le Président ayant un pouvoir de contrôle sur le directeur local, celui-ci ayant aussi un pouvoir de contrôle sur le représentant. Nous nous efforçons de montrer les différences, qui ressortent entre contrôle structurel et attendu (par le jeu de la hiérarchie) et contrôle lié aux dimensions et effets relationnels.

I - Les marges d'autonomies pour les représentants

La protection dont jouissent généralement les représentants (certains pays exceptés), leur rôle syndical leur confèrent traditionnellement une position très particulière de contre-pouvoir, qui défie le lien de subordination de la relation hiérarchique. G. Donnadiou [1997] qualifie la relation Direction – représentants comme fortement turbulente, soumise à de nombreux aléas, facilement conflictuelle. C'est là que se situe le principal enjeu des relations sociales. Les syndicats ne sont d'ailleurs pas tous d'accord avec cette formulation un peu simpliste, qui tend à éliminer l'aspect « point d'appui » que peut constituer l'acteur syndical pour le manager [CFDT Michel Marti]. Mais comment se manifeste ces éléments d'autonomie des représentants au sein d'une instance nouvelle à l'échelon européen ?

Il convient de noter que les liens hiérarchiques ne signifient pas nécessairement l'existence de relations personnelles ; du fait de la complexité de la structure organisationnelle les liens hiérarchiques peuvent être indirects et l'éloignement géographique peut conforter le manque de relations entre certains membres des Directions (Siège / Filiales). Il est donc courant de constater qu'entre le Président et les Directeurs locaux, il n'existe pas nécessairement de relations personnelles, mais seulement un lien formel de nature hiérarchique. Par ailleurs même si les personnes citées se connaissent, la nature de cette connaissance ne relève pas nécessairement d'un lien continu.

Or, ce type de liens faibles au sens de David Krackhardt [1992], c'est à dire de liens dépourvus d'intensité émotionnelle et d'intimité, pose des problèmes dans le cadre de l'avènement des comités d'entreprise européens. En effet, lors des réunions de comités d'entreprise européens, le représentant, de par sa mission, a l'occasion privilégiée d'établir une rencontre directe avec le Président ; cette rencontre se reproduisant, il est, alors aisé de comprendre quelle interprétation les Directions locales peuvent en faire : elles peuvent s'imaginer, craindre ou envier que ces rencontres déterminent un lien entre leur Président et leurs représentants. L'objet ici n'est pas d'évaluer la réalité, la force de ce lien, mais simplement de constater que dans l'imaginaire des Directions locales, un événement se produit dont elles sont exclues. Ici intervient une forme d'asymétrie entre les liens, qui unissent les personnes concernées par les comités d'entreprise européens. La relation traditionnelle, linéaire, descendante Président – Direction locale – Représentants est bouleversée par la relation Président – Représentants. En effet, une telle relation n'est pas

synonyme d'un simple ajout, elle complexifie les relations, et a pour effet de mettre en porte-à-faux le maillon formé par la Direction locale.

Cet imaginaire nous le verrons par la suite, présage des conséquences possibles de la relation : l'intervention de la Direction centrale, du Président en personne auprès des Directions locales, en faveur de requêtes émises par les représentants. Autrement dit : comment l'autonomie des représentants, leur liberté de parole prend la forme d'un contrôle indirect, et provoque l'intervention possible du Président.

Nous prendrons l'exemple de RHONE-POULENC pour illustrer l'autonomie comme facteur de pouvoir des représentants. La dimension d'appartenance nationale nous semble un principe d'analyse pertinent du fait de l'asymétrie existant entre représentants français et représentants non-français au sein du comité d'entreprise européen. Des différences nettes surgissent entre représentants français et représentants non-français. En effet, les représentants français jouissent de deux caractéristiques distinctives : ils sont situés géographiquement près des centres de décision, et ils bénéficient de la loi française, qui leur accorde via le comité de groupe français une information déjà abondante dont ne disposent pas leurs collègues européens. Le fait pour les représentants français d'être situés près des centres de décision, leur donne un accès à l'information et une continuité dans la relation avec la Direction dont ne jouissent pas leurs collègues européens. En ce qui concerne plus particulièrement le groupe RHONE POULENC, les représentants allemands de leur côté, disposent d'un avantage apparemment inattendu : celui de l'écoute du Président. Le pouvoir des représentants allemands réside donc dans celui dont ils disposent déjà dans leur propre pays, et, qui peut leur conférer soit un comportement, qui les rend crédibles, soit une aura positive dans le système de représentation du Président.

Une des conséquences en termes de pouvoir se manifeste ainsi chez le représentant allemand : il est possible que le représentant allemand dispose d'informations que son propre chef ignore. Le terme utilisé par les représentants allemands concernant la Direction locale est le mot « chef » en désuétude chez les représentants français, mais, qui traduit une forme de proximité.

« Ainsi, lorsque je vais à Paris, mon chef s'inquiète de savoir quelle information je peux bien apprendre là-bas. Il ne connaît pas toutes les informations. Je ne lui dis pas tout, même s'il aime bien tout savoir. Ces informations sont pour moi et mes collègues. C'est en effet un jeu stratégique. Il sait que j'ai une fonction à Paris, ce qui le rend incertain. Ils ne savent pas quel genre d'informations je reçois ici, et c'est ce qui les rend peu sûrs d'eux. » [Rhône Poulenc représentant Allemagne]

Dans le doute, on constate que le représentant accroît son pouvoir de retour dans son pays même auprès de ses supérieurs hiérarchiques. Il s'agit donc de cultiver le doute dans l'esprit de son supérieur hiérarchique par un jeu stratégique.

L'information n'est qu'une explication :

« Au premier plan, je sais beaucoup plus de choses surtout en ce qui concerne la stratégie. Je peux mieux ainsi mieux me comporter avec mon chef que l'on rencontre environ deux fois par semaine. Nous parlons avec mon chef tous les jours de toutes sortes de problèmes différents. » [Rhône Poulenc D]

Mais ce n'est pas la seule explication : c'est surtout la possibilité d'établir un lien personnel avec le Président, qui donne du pouvoir aux yeux des Directions locales exclues de la relation.

« J'ai déjà parlé 2 ou 3 fois avec Monsieur FOURTOU, le grand Président. Il y a 2 - 3 ans, Monsieur FOURTOU est venu visiter l'entreprise et mon chef était tout excité à l'idée de cette visite. Il m'a dit : 'Monsieur FOURTOU veut venir dans votre bureau syndical.' Moi, je lui ai dit : 'Oui, nous nous connaissons, parce que nous nous rencontrons à Paris. J'ai eu l'occasion de déjeuner plusieurs fois avec lui.' Mon chef était très impressionné que Monsieur FOURTOU veuille venir me voir, et c'est ainsi qu'il est venu également dans mon petit bureau. » [Rhône Poulenc représentant Allemagne]

Le pouvoir se manifeste ici dans le fait que le responsable de l'entreprise est impressionné par l'existence de la relation entre son grand patron et son représentant au Betriebsrat. L'autonomie conquise du représentant par rapport à sa Direction nimbe le représentant d'une auréole de pouvoir. La relation du représentant avec la Direction provoque dans l'imaginaire de la Direction locale une projection de pouvoir sur le représentant.

II - Les Directions locales

1 - Les formes de contrôle

D'autres Directeurs des Ressources Humaines n'aiment guère cette autonomie affichée par les représentants, et qualifient le pouvoir des représentants de pseudo-pouvoir [LIZ GRANT]. Pourtant dans cette même entreprise, la communication de bas en haut est particulièrement intéressante, et apporte bien des surprises à son Président. Le Président peut apprendre des informations par les représentants auxquelles il n'a pas accès par la hiérarchie, lorsque celle-ci bloque sa diffusion. Un Président peut être informé, par exemple, des manquements à la sécurité du travail occasionnant le décès de salariés. Aux yeux des représentants le comité d'entreprise européen est un lieu privilégié pour la Direction du siège, soit parce que la Direction est informée d'éléments nouveaux qu'elle ignorait, qui apportent des contradictions, soit parce que ces informations vont lui permettre de confirmer des hypothèses. Chez ACCOR on vérifie le bon cheminement de la communication dans la filière de la gestion des ressources humaines. Les informations issues de la communication de bas en haut sont donc un moyen de contrôle par la Direction du siège de l'ensemble de la structure et particulièrement des filiales.

Les représentants sont par ailleurs partagés quant à la présence des Directions locales lors des comités d'entreprise européens. Pour les Directions cela permet d'obtenir l'adhésion des Directions locales (Rhône Poulenc), nous reviendrons sur ce point. Pour certains représentants la présence des Directions locales permet d'obtenir des informations concrètes. Alors que pour d'autres la présence d'un tiers (Direction locale) peut gêner l'intimité de la relation (Président / représentants), et bloquer les remontées d'information. C'est pourquoi l'un de nos contacts ne souhaite pas voir la présence des Directions locales lors des réunions de comité d'entreprise européen.

L'exercice de présence passive des Directions locales est perçu comme une tâche de contrôle par certaines représentants. NESTLE illustre le rôle que peuvent être amenés à jouer les Directeurs des Ressources Humaines locaux présents lors des réunions plénières :

« Ils sont là simplement pour écouter ce qui se dit. Ils n'interviennent qu'à l'occasion simple et unique où le directeur européen de NESTLE leur demande de répondre à une question ou leur demandent des précisions par rapport à une

question, qui a été posée... Généralement quand le directeur européen pose la question au DRH, c'est qu'il n'a pas été informé, il n'est pas obligé de savoir tout, mais généralement ce sont des questions assez vicieuses et pertinentes justement sur des problèmes de restructuration, des problèmes bien précis dans une entreprise, et je vois cela aussi comme une question posée par un juge, qui demande à une personne de s'expliquer, de se justifier, cela c'est mon ressenti personnel » [CFDT permanent fédération alimentaire]

Les syndicats assistent à l'interaction entre le directeur européen et les directeurs locaux et la ressentent comme une véritable manifestation de pouvoir, comme un exercice de contrôle de la Direction générale sur les Directions locales. A leur tour cette pénétration dans l'intimité de ce qui devrait être une relation sans témoin leur procure un certain pouvoir. Nous ne disposons pas de l'évaluation des Directions locales, qui pourrait être d'une autre nature. Dans un autre groupe, au contraire, les réactions sont quasiment opposées comme le montre l'exemple suivant.

2 - Les réactions des Directions locales

Parmi les pays ayant pu manifester un certain manque d'engagement face à l'institutionnalisation du comité d'entreprise européen on trouve naturellement la Grande-Bretagne, qui a échappé jusqu'en 1999 à la directive instituant le comité d'entreprise européen. Dans ces conditions on imagine que le rôle des Directeurs des Ressources Humaines chargés de négocier les accords n'est pas de tout repos.

La difficulté dans la négociation touche à la réticence des dirigeants britanniques, qui ne veulent pas d'un syndicalisme européen. [Rhône Poulenc - Directeur des Relations Sociales]

Il insiste encore en révélant l'extrême réticence des Britanniques :

« Je suis allé voir les délégués pays (Directions locales) pour les convaincre, leur expliquer, les consulter. Et avec la Grande Bretagne je suis passé à deux doigts de l'échec : ils ne désiraient pas participer. Mais une fois qu'ils m'ont dit oui, c'est vrai que, à présent les Anglais sont les plus respectueux des règles. C'est incroyable. La négociation a été dure, mais ils respectent leur engagement ; ils jouent le jeu. Même si cela les torture. » [Rhône Poulenc - Directeur des Relations Sociales]

Et ce d'autant qu'ils ont obtenu de participer en tant que membre de la Direction locale aux réunions du comité d'entreprise européen. C'est donc l'argument de la participation aux réunions, qui permet de les décider à s'engager. Le Directeur des Relations Sociales

souligne que la négociation ne doit pas être menée avec des arguments juridiques, mais avec des convictions philosophiques [Rhône Poulenc - Directeur des Relations Sociales]. Comment expliquer cette différence entre deux cas si opposés ? Dans le second cas, l'attitude des dirigeants locaux s'explique, parce que ce qui prime pour eux, est de savoir ce qui se dit au cours des réunions : il s'agit de ne pas être exclu de la relation, même si la participation comporte des risques.

Un autre cas a été constaté chez RENAULT, dont le représentant britannique rapporte que son rôle peut consister à **poser des questions** non seulement au nom des salariés qu'il représente à l'étranger, mais aussi au nom des Directions locales, qui ne veulent pas néanmoins l'admettre ouvertement. Comment expliquer un fait aussi inattendu ? On peut présumer que les Directions locales disposent d'autres moyens plus conformes d'obtenir des informations de la Direction du siège ; il se peut qu'elles profitent de ce moment opportun pour mettre sur la table des problèmes urgents, qui surviennent. En ce point nous rejoignons les idées de Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J [1997], qui introduisent la notion d'urgence en plus de celles de pouvoir et de légitimité pour identifier, et détecter les parties prenantes saillantes dans l'esprit des dirigeants. Le qualificatif « saillant » doit être compris comme le degré de priorité que donne le dirigeant aux revendications des parties prenantes. C'est ce qui semble avoir été le cas. Par ailleurs la nature des questions peut aussi être une des sources d'explication : les Directions locales peuvent, elles-aussi, vouloir défendre leur site, et utiliser les représentants. Sur ce point Boltanski et Thévenot [1991] verraient l'explication dans un compromis entre deux mondes civiques et industriels faisant intervenir représentants et Directions locales, compromis fragile résultant d'une opportunité. Le facteur culturel national lié au lieu géographique peut aussi se combiner aux explications précédentes : il s'agit de défendre le site commun, situé en territoire britannique.

III - Vers une forme de contrôle par la D.R.H. ?

Les représentants appliquent toute leur énergie au problème des restructurations ; cette polarisation modère la relation entre représentants et D.R.H. Ainsi, dès qu'une restructuration est annoncée par voie de presse, même si l'accord ne prévoit pas d'annonce en cas de restructuration touchant un seul pays de l'union européenne, [LIZ GRANT] les

représentants attendent des informations. On constate donc des différences entre les attentes des représentants : être informé des restructurations dans l'Union Européenne et les engagements de la D.R.H., ne divulguer que les informations concernant des restructurations circonscrites sur le plan local et en rester au droit. Par ailleurs les annonces faites par la presse sont perçues, soit au mieux comme un court-circuit de la Direction européenne par la Direction centrale, soit au pire comme un manque de considération à l'égard des partenaires sociaux. On ressent beaucoup d'incertitude dans les jugements que peuvent porter les représentants vis-à-vis de la Direction dans ce cas.

1 - Le cas des entreprises décentralisées et polycentriques

La structure décentralisée d'un groupe ne favorise pas la formation d'un comité d'entreprise européen puissant. En effet, les lieux de décision répartis dans les différentes entreprises font que la tâche impartie au D.R.H. est délicate à assumer et le défi de structuration via les représentants extrêmement difficile à relever. Il nous semble que la structuration via les représentants ne peut être envisagée qu'une fois celle des Directions locales européennes effectuées, ce qui nécessite une évolution majeure de la culture du groupe : passer d'une attitude polycentrique à une attitude véritablement régiocentrique englobant la zone Europe ou géocentrique. Les décisions d'évolution en termes de culture d'entreprise ne peuvent être initiées que par les personnes disposant du pouvoir dans l'entreprise. Le Président aurait donc un rôle déterminant à jouer sur ce plan.

2 - La maîtrise de l'institution par la D.R.H./D.R.S.

L'institution comporte en elle-même un acteur occupant une place considérable : le secrétaire du comité d'entreprise européen. Cette fonction n'existe pas systématiquement pour tous les comités d'entreprise européens, et lorsqu'elle fait défaut, les représentants la réclament. En effet, le secrétaire peut assurer une continuité, qui fait cruellement défaut au comité d'entreprise européen se réunissant en moyenne seulement une fois par an. La relation entre membres de la Direction (Directeur des Ressources Humaines ou Directeur des Relations Sociales) et secrétaire est un bon indicateur du fonctionnement du comité d'entreprise européen de l'entreprise concernée.

Si nous prenons l'exemple d'un groupe, pour lequel la Directrice des Ressources Humaines, selon les partenaires syndicaux, maîtrise bien l'institution à son avantage, nous faisons un parallèle avec sa relation avec le secrétaire [LIZ GRANT]. Elle sait bien argumenter, les représentants la respectent beaucoup : par ailleurs en cas de problème, elle fait son possible pour que ce problème soit évacué ou réglé. La Directrice des Ressources Humaines ne souhaite pas que l'institution vive de façon autonome ; elle souhaite gouverner et maîtriser le comité d'entreprise européen.

Pour cela, elle pratique l'arbitrage, et ne tient pas à ce que le rôle du secrétaire soit mis en valeur. La communication ne parvient pas à être établie de façon continue avec le secrétaire du comité d'entreprise européen. Le secrétaire peu entreprenant, privé de l'appui de la D.R.H. se sent bien isolé, et cherche des appuis comme par exemple en se tournant vers le coordinateur européen. Le rôle du secrétaire paraît bien faible du fait du manque de communication et de soutien de la Direction. Celle-ci se tourne vers d'autres représentants, et joue un rôle d'arbitrage et d'influence essentiellement pour briser les stéréotypes des représentants, et parvenir à créer une dimension européenne lors des réunions. Mais le manque de confiance entre ces deux acteurs-clés à l'origine de cette volonté forte de contrôle, finalement nuit au fonctionnement de ce comité d'entreprise européen, qui a de la peine à décoller.

Il est à noter que dans l'esprit des représentants, la question de la maîtrise du comité d'entreprise européen par la Direction des Ressources Humaines peut être associée à une maîtrise technique en l'occurrence dont les assises reposent sur l'expertise juridique : une Directrice ou un Directeur des Ressources Humaines maîtrise le comité d'entreprise européen lorsqu'elle (ou il) est en mesure de contraindre son évolution dans les limites du droit. Mais dans ce cas de contrôle par expertise, le rôle est moins moteur. Pour que le comité d'entreprise européen évolue, le Directeur des Ressources Humaines ou Directeur des Relations Sociales doit avant tout être un européen convaincu, et maîtriser la finalité de ce que doit être une instance européenne. La mission du Directeur des Ressources Humaines ou Directeur des Relations Sociales est toutefois circonscrite par le rôle prééminent joué par le Président. C'est celui-ci, qui décide du rôle de l'instance et donc c'est lui, qui détient le plus de pouvoir.

E - Hypothèse 2-B : Statut du représentant lié au poids stratégique de la filiale

Cette hypothèse est vérifiée dans le cas suivant :

- le représentant espagnol de Renault détient plus de pouvoir que d'autres représentants non-français, parce que le poids des filiales en Espagne est prépondérant par rapport aux autres filiales.
- Cependant le cas de Rhône Poulenc montre que le statut du représentant n'est pas uniquement lié à l'importance de la filiale, mais aussi au mode de relations industrielles (poids stratégique fort des représentants au sein d'un pays comme l'Allemagne). Le poids stratégique de la filiale n'est donc pas le seul critère assurant un statut particulier aux représentants.

F - Hypothèse 2-B : La négociation

Le comité d'entreprise européen actuellement n'est pas le lieu de négociation collective ; mais plutôt un lieu de préparation, de réflexion. C'est pourtant la négociation collective, qui pourrait donner un pouvoir véritable à cette instance.

G - Hypothèse 1-E : Les C.E.E. sont des lieux conflictuels

Les comités d'entreprise européens sont des lieux moins **conflictuels** que les instances nationales du fait de l'influence des représentants non-français sur les représentants français. Le caractère solennel des réunions, la nouveauté de l'instance, la méconnaissance des représentants entre eux, les différences de comportement des représentants évoluant habituellement dans un contexte national différent, produisent une sorte de retenue de la part des membres.

Section 4 - Structuration

A - Hypothèse 1-D : La structuration par les stades de développement

La structuration des comités d'entreprise européens nous démontre qu'il existe des formes très différenciées de comité d'entreprise européen. Malgré les échanges de bonnes pratiques, le benchmarking, c'est plutôt l'idiosyncrasie, qui l'emporte. La raison en tient en

partie au caractère évolutif de l'instance. L'agrégation des cas, nous incite toutefois à entrevoir la possibilité d'une structure-type à partir des éléments communs épars, selon les cas.

L'approche comparée permet de capturer chaque comité d'entreprise européen à un stade précis d'avancement. Comme nous avons choisi d'étudier des comités d'entreprise européens, constitués à des dates différentes, il est possible de les assimiler à des stades en fonction de leur date de constitution et de leur évolution comparée. En revanche nous n'avons pas pu détecter le passage précis du réseau externe au réseau interne, ce qui nécessiterait une approche longitudinale. Cependant le réseau externe est prégnant quand les représentants ne parviennent à prendre en charge l'institution grâce à un coordinateur choisi parmi eux, comme c'est le cas de LIZ GRANT et du groupe ACCOR.

Nous avons montré que les comités d'entreprise européens étaient non seulement différents dans leur configuration, mais aussi dans leur évolution. Pour cela nous avons ébauché un tableau montrant l'évolution du comité d'entreprise européen en termes de pouvoir et dans le temps (cf. Sous-Partie 3, Chapitre 16, p 305). C'est sans doute ce tableau, qui permet le mieux de formaliser les éléments-clés de la structuration des comités. En effet, nous profitons des stades d'avancement différents des comités d'entreprise européens pour rendre compte de l'évolution des structures du comité d'entreprise européen.

Nous situons le comité de RENAULT de façon assez avancée sur la figure, car il développe certaines caractéristiques absentes des comités moins avancés telles que les travaux, la recherche d'harmonie au sein de l'instance restreinte, l'information continue, l'attention portée aux Directeurs des Ressources Humaines locaux, les liens transversaux entre représentants. Le désir de rapprochement est marqué : les membres du comité de groupe européen ont tous demandé, lors d'une session de formation, financée par la Commission de Bruxelles, de pouvoir être en contact transversalement les uns avec les autres. Un Slovène peut téléphoner à une usine de montage, en Espagne ou en France, parce qu'ils ont des fabrications similaires, et pourraient finalement avoir un échange spécifique sur tel ou tel aspect [Renault Secrétaire].

Ces caractéristiques permettent de positionner l'avancement des comités en maturité.

B - Hypothèse 1-D : L'attitude siège – filiales détermine le contexte de la structuration

Notre échantillon, d'une part rassemble des entreprises assez mixtes du point de vue de l'attitude siège – filiales, d'autre part ne compte pas d'entreprises aux attitudes géocentriques, ce qui limite la validation empirique de cette hypothèse. Nous remarquons toutefois, que les entreprises polycentriques se distinguent entre deux tendances : la tendance indécise (LIZ GRANT), de ceux, qui ont de la peine à démarrer, le Directeur des Ressources Humaines se heurtant à l'autonomie des directeurs de filiales conformément à ce que nous attendions et la tendance astucieuse (USINOR) de ceux, qui profitent de l'opportunité que leur donne le comité d'entreprise européen pour découvrir le réseau de Directeurs des Ressources Humaines de leur groupe et pour introduire une forme de coopération.

RENAULT illustrant l'entreprise ethnocentrique répercute le centralisme au niveau de son comité d'entreprise européen. Le secrétaire joue un rôle fort de coordinateur. De même RHONE POULENC, qui souhaite devenir un groupe décentralisé, projette ses intentions dans le mode de fonctionnement de l'instance : il n'existe pas un coordinateur officiel, mais autant de coordinateurs que de pays. On peut donc avancer que les intentions de politique générale des groupes se retrouvent dans le fonctionnement du comité d'entreprise européen.

C - Hypothèse 2-C : Les C.E.E se distinguent par la notion de groupe

L'instance regroupant l'ensemble des membres du comité d'entreprise européen ne parvient pas à devenir un groupe. La notion de groupe ne se retrouve que dans les instances restreintes. Il n'est pas possible que le collectif, qui se réunit seulement une fois par an dans des conditions très solennelles, puisse former un groupe. A l'opposé, l'instance restreinte peut satisfaire les conditions requises pour former un groupe : la fréquence des réunions, l'existence d'un comité restreint permettant une communication interpersonnelle suffisante.

D - Question 2-E : Le C.E.E est-il source de solidarité entre représentants

Les **solidarités** entre représentants se calquent souvent sur les alliances entre syndicats : la CGT est parfois écartée, mais pas dans tous les cas. Des relations fondées sur le respect réciproque et une forme de solidarité peuvent exister entre le secrétaire et le représentant

CGT. Dans ce cas, les représentants de la CGT sont mieux intégrés et la rivalité intersyndicale s'estompe pour laisser place à une forme naissante de solidarité.

Section 5 - Impact

A - Question 3-C : Vers une convergence des systèmes de relations industrielles ?

Le fonctionnement du comité d'entreprise européen, qui rassemble des participants dont le système de relations industrielles est bien particulier, peut avoir des effets d'homogénéisation via une convergence. Nous proposons ici de relever les faits traduisant soit un désir de convergence soit une adoption de pratiques communes. C'est par l'accumulation de ces gestes symboliques qu'une convergence peut émerger.

Le représentant britannique de RENAULT se sent mal à l'aise à cause de son manque de légitimité :

« Il y a certaines personnes, qui n'aiment pas que je parle pour leur compte, parce que je suis un syndicaliste. Alors que s'ils étaient membres d'un comité d'entreprise au Royaume-Uni, ils m'accepteraient comme quelqu'un portant des messages au comité groupe européen....ce serait mieux que tous les pays en Europe disposent de comité d'entreprise au niveau national » [Renault UK]

Les représentants peuvent être amenés à souhaiter être sur le même pied que leurs collègues français, et être élus au sein d'un comité d'entreprise, qui n'existe pas encore au Royaume-Uni. Mais cette attente se heurte pour l'instant à la volonté politique du gouvernement britannique, qui souhaite en rester au système existant, et se détache de plus en plus du TUC¹⁰⁹.

L'instance restreinte de RENAULT a exercé une pression, et réussi à convaincre l'entreprise d'autoriser ses filiales espagnoles à se réunir préalablement à chaque assemblée générale du comité d'entreprise européen, ceci afin d'échanger des informations, de poser des questions, et de les soumettre à l'Assemblée Générale.

« C'est une chose que nous n'avons jamais réussi à réaliser, cette coordination des entreprises Renault en Espagne. Jusqu'à présent, la Direction n'avait pas accepté. Mais à travers le bureau, nous avons réussi à faire ce premier pas, c'est

¹⁰⁹ in Validire J.-L., La CES en congrès à Helsinki : le fantôme du modèle social européen au centre des débats, *Le Figaro*, 29/6/1999, p34

peu de chose, nous nous réunissons deux ou trois fois par an, mais au moins nous avons créé cette plate-forme, ce début de coordination. Donc, je me sens totalement intégré dans le bureau français. » [Renault SP]

Finalement cet exemple dénote la capacité du comité d'entreprise européen à influencer les pratiques syndicales en Europe. Cette influence se fait conformément aux pratiques du pays du siège. On peut imaginer, que si de tels exemples étaient étendus, au fur et à mesure on obtiendrait une perméabilité des systèmes de relations industrielles, qui nécessiterait une mise à plat allant dans le sens d'une convergence des systèmes de relations industrielles nationaux vers un nouveau modèle européen résultant de tous ces différents apports et adoptions de pratiques.

La stratégie développée par l'instance restreinte de RENAULT (le bureau) est d'essayer d'avoir une opinion unanime face aux projets proposés par l'entreprise. Jusque-là chacun exprimait son opinion individuelle. Devant la Direction, cela donnait une impression de divergences entre les syndicats, de manque d'unité, pouvant être utilisé au profit de la Direction. La solution retenue est un vote préalable, la motion majoritaire constituant l'opinion officielle du bureau. Alors que les positions au sein du comité de groupe européen sont plutôt différenciées, les membres du bureau sont beaucoup plus proches.

CHAPITRE 21 : LES PROPOSITIONS OPERATIONNELLES

L'approche empirique nous a permis de rendre compte des réalisations des comités d'entreprise européens ; en conséquence nos propositions tiennent compte des réalisations et des difficultés à résoudre afin d'améliorer les réalisations existantes. Toutefois, nous cherchons à mettre l'accent sur un objectif plus ambitieux, situé à plus longue échéance, que nous intitule « le champ des possibles ». Nous bâtissons nos propositions en fonction des réalisations actuelles et du « champ des possibles ».

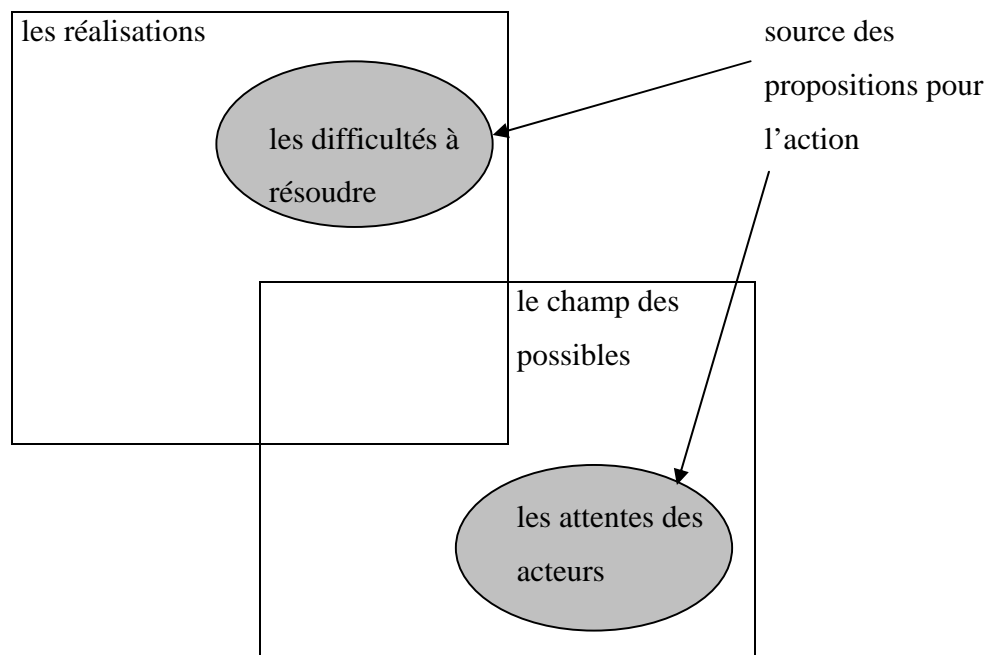


Figure 21-1 : Architecture des propositions

A - Que peut-on faire du comité d'entreprise européen ?

Le comité d'entreprise européen est un dispositif institutionnel, qui n'exprime pas de façon évidente toutes ses possibilités. En effet, la prééminence de l'obligation légale occulte l'intérêt du comité d'entreprise européen dans la gestion de l'entreprise. Nous avons pu constater l'ampleur de ses limites dues à la nouveauté de la situation. C'est la raison pour laquelle, nous avons choisi de raisonner en termes de résultats possibles, constructifs pour l'entreprise, plutôt qu'en termes d'obligations légales à satisfaire. Il est vrai que les obsessions des acteurs décisionnels, se concentrent presque exclusivement sur les actionnaires et sur les contraintes financières. Les rapports annuels relatent un intérêt croissant et affiché pour les salariés, mais ces derniers doutent d'ailleurs de ces discours, et s'enferment dans une crainte floue [VOYNNET FOURBOUL, POINT 1999]. La communication avec les salariés passe au plan secondaire et ne constitue pas un impératif. Dans ces conditions, il est normal de constater le peu de résultat apparent obtenu par les comités d'entreprise européens, et de prendre acte de la concentration des acteurs sur les orientations juridiques. Il s'agit de faire fonctionner le comité d'entreprise européen au minimum de ses capacités, d'être prudent, en un mot de déléguer la marche du comité d'entreprise européen aux juristes et non aux gestionnaires. L'attitude prudente s'explique également par la faible réversibilité de l'institution : à l'image des comités d'entreprise nationaux en Europe [STREECK p296 1987], on imagine difficilement que le comité d'entreprise européen puisse « mourir ». Il est donc moins risqué de partir d'une base minimale, quitte à accorder des avantages progressivement, que d'adopter d'emblée une structure lourde difficile à remanier par la suite.

Une démarche véritablement pro-active est possible, et repose sur l'impératif de la volonté des acteurs. Cette démarche a du sens pour les entreprises, dont l'enjeu futur réside dans le besoin d'intégration et de coordination propre à la transnationalisation.

I - Le comité d'entreprise européen et la volonté des acteurs

Nous avons mis en évidence qu'un des termes récurrents s'inscrivait dans la volonté des acteurs de jouer le jeu. H. Clegg [1976 p98] signalait déjà que le fonctionnement des comités consultatifs dépendait de la bonne volonté du management. Nous rajoutons que cette volonté d'ouverture et de construction commune doit être partagée par tous.

La motivation des acteurs à créer, et à faire fonctionner le comité d'entreprise européen est fondamentale. Le rôle de transmission d'informations, s'il constitue une première étape d'un processus complexe, n'est pas suffisant si l'on veut véritablement tirer parti de la structure établie. Avec des efforts supplémentaires, un dialogue social européen peut naître. La motivation doit s'appuyer à la fois sur une philosophie d'ouverture privilégiant le dialogue social, mais aussi sur l'envie d'obtenir des résultats concrets. Le principe d'ouverture, même s'il est capable d'entraîner puissamment les idées et les décisions, ne suffit pas (cf. le cas de LIZ GRANT). Il doit aussi être assorti ou déboucher sur la recherche d'avantages concrets et partagés pour l'entreprise. Si les représentants souhaitent travailler ensemble sur des projets, il est préférable que la Direction partage ce désir afin de contribuer à sa réalisation, et l'accompagner concrètement.

II - Le comité d'entreprise européen comme dispositif d'intégration

Nous avons constaté que les Directeurs des Ressources Humaines en charge de la mise en place et du fonctionnement du comité d'entreprise européen, ne perçoivent pas toujours l'utilité de cette institution. Ces interrogations rejaillissent sur les représentants, qui ne saisissent pas eux non plus, quel doit, et quel peut être leur rôle au sein de cette instance. Cette confusion provient du contexte d'émergence du comité d'entreprise européen. En effet, une initiative fondée uniquement sur la conformité à une obligation légale ne fait pas intervenir le besoin des acteurs, et fait naître des ambiguïtés. La difficulté des Directeurs des Ressources Humaines et des Directions réside dans le manque d'objectifs assignés au comité d'entreprise européen. Ils disposent d'un outil, dont ils ne voient pas très bien la finalité. Nous pensons que le comité d'entreprise européen peut contribuer via le dialogue social à favoriser l'intégration dans l'entreprise, et faire pression sur les institutions de l'Union Européenne pour aller à long terme dans le sens de la convergence des relations industrielles. Tous les Directeurs des Ressources Humaines ne sont pas conscients de cet intérêt.

L'intégration est une des tâches majeures du développement managérial [EVANS 1992]. Le choix de l'intégration via le comité, nécessite une prise de conscience de la Direction Générale et une volonté d'engagement stratégique assortie de moyens. L'intégration a tendance à être réalisée via la communication directe, qui met de côté les syndicats et ne concerne qu'un public restreint parmi les salariés. Si cette approche est nécessaire, elle

reste insuffisante, et peut constituer une forme de repli. En effet, la communication directe ne met en lien que les dirigeants et les salariés, le plus souvent par une information descendante sans grande possibilité de retour. Par contraste, la communication via les représentants des salariés permet un dialogue, un échange rendu possible par le nombre restreint des participants au dialogue. Il s'agit donc, non pas d'opposer la communication directe à la communication indirecte (via les représentants), mais de les considérer comme des communications différentes et complémentaires pouvant parfois se renforcer.

Le problème, qui se pose alors, est celui de la représentativité des délégués des salariés. Si les représentants constituent un échantillon représentatif, cette solution permet l'économie d'un échange impossible dans les grands groupes avec l'ensemble des salariés.

Les efforts menant à l'intégration peuvent se manifester dans d'autres domaines que celui du comité d'entreprise européen : l'image du groupe, la communication externe portant sur son identité, les rapports annuels. Le comité d'entreprise européen véhicule remarquablement bien l'identité de l'entreprise [LECHER 1997 p62]. C'est la combinaison cohésive de tous ces vecteurs d'identification, qui peut assurer, dans l'esprit des parties prenantes de l'entreprise, une image claire et intégrée. L'intérêt du comité d'entreprise européen par rapport aux approches purement symboliques est **d'introduire le vivant** grâce à la coordination d'acteurs physiquement existants.

Il s'agit également de prendre en compte l'aversion possible de certains représentants à l'égard de l'intégration. Charles LEVINSON [1972 p 220] considère l'intégration comme une menace corporatiste remettant en cause la solidarité et l'unité syndicale. Le risque pour le syndicalisme consiste à ce que les représentants se soucient exagérément du bien-être de l'entreprise. Le management doit donc avancer prudemment, et respecter les valeurs de la démocratie industrielle. Il se peut qu'une telle menace soit l'occasion pour le syndicalisme de se développer en se hissant véritablement au niveau européen. L'intérêt des représentants pour l'intégration peut se manifester par leur capacité de mise en relation avec les personnes en charge de la décision. Sans le comité d'entreprise européen, il est difficile pour le représentant d'une filiale, de détecter, et d'établir des contacts avec les personnes investies véritablement du pouvoir décisionnel. **L'intégration signifie donc la possibilité d'influencer les personnes adéquates.**

Si les relations industrielles traditionnelles ne correspondent plus aux besoins des salariés ou des entreprises, et que la diffusion d'innovations dans le domaine des ressources humaines passe par un renouveau du syndicalisme, en particulier dans son rôle de diffusion des pratiques organisationnelles, le comité d'entreprise européen est un des lieux où les salariés peuvent se faire entendre [KOCHAN McKERSIE 1992], et donc contribuer à une conception de l'organisation, qui accorde ses lettres de légitimité et de valeur à de multiples parties prenantes, en particulier aux salariés.

III - Les conditions de la réussite : l'esprit européen

Nous avons observé que les attitudes des représentants sont souvent divergentes : chacun représente avant tout son site, et défend les intérêts du groupe de salariés qu'il représente. Cette observation s'explique par le mode de désignation des représentants : tant que ces désignations sont déléguées aux syndicats au niveau national, la dimension européenne supranationale ne peut se développer pleinement [VEERSMA TEGELAERS 1997]. Les représentants sont marqués par leur appartenance syndicale ou nationale, parce que leur origine, leur quotidien s'encastrent dans des routines favorisant une conduite, dont la référence est circonscrite à leur site, leur pays. Pour parvenir à dialoguer véritablement, les représentants doivent accepter d'abandonner certains de leurs réflexes individualistes au profit d'un réflexe collectif, qui dans notre cas, a pour dimension l'Europe. En effet, pour qu'une collection de personnes devienne un groupe, il faut que chacun se sente appartenir, contribuer à ce groupe, et accepter les doubles interactions : influencer et être influencé, former et être formé, donner et recevoir. Lorsque surviennent des restructurations, qui mettent en concurrence différents pays européens, les solutions proposées peuvent avantager tel groupe de pays au détriment de tel autre. Si les représentants n'ont pas pu, pas su développer un **esprit européen**, les clivages risquent d'être renforcés. Des négociations peuvent se tenir sous un mode incontrôlé, insatisfaisant, risquant d'être contre-productifs et finalement de nuire à l'efficacité du comité d'entreprise européen, dont les membres ne parviendront ni à se retrouver sur des valeurs communes ni à faire face aux difficultés. La **perte de contrôle** implique des risques considérables : le gestionnaire cherchera à anticiper ces risques en adoptant des mesures pro-actives favorisant l'esprit européen au sein de son comité. La préparation du comité d'entreprise européen, la façon de « l'élever » est donc

fondamentale, et nécessite que règne l'esprit européen en son sein. Si les représentants n'adhèrent pas a priori à cet esprit, ils peuvent néanmoins être amenés à un changement de position et à une adhésion progressive. Toute la mission des membres de la Direction des Ressources Humaines doit être imprégnée de cette intention : trouver tous les moyens pour insuffler l'esprit européen aux participants.

- se voir le plus souvent possible, visiter les sites européens, et surtout travailler sur des projets communs (réduire le comité d'entreprise européen à un lieu et moment de réunion, à un forum affaiblit l'instance) Comme RICHEY et WALLY [1998], nous partageons l'idée que les communautés de pratiques naissent des **travaux en commun** et qu'il s'agit de dépasser les routines nationales.
- donner une place importante aux coordinateurs issus des organisations syndicales internationales ou européennes (cf. SARA LEE, ACCOR), qui ont une vision plus élargie que celle des représentants et une capacité d'influence dans le sens de l'esprit européen
- tenter de résoudre la barrière des langues en apprenant une langue étrangère : la fonction de représentant européen est une fonction à valoriser et l'apprentissage d'une langue est la première exigence, la première marque d'effort et d'ouverture sur l'Europe. Pour cela l'entreprise et l'Etat doivent aussi investir. Même si le niveau de connaissance ne peut être fixé trop haut, il est nécessaire que les représentants puissent être à l'aise avec les habitudes coutumières d'un pays étranger. Lorsque les discussions deviennent plus complexes, ils auront besoin d'avoir recours à des interprètes.
- se construire dans la différence : l'instance européenne n'est pas le jouet des instances nationales : elle doit marquer sa différence par rapport aux autres instances. Les secrétaires comprennent bien cet impératif, et cherchent à faire respecter leur instance.
- Sortir des frontières européennes, et aller ensemble voir ce qui se passe ailleurs

IV - La place du dialogue social

Nous avons constaté combien le dialogue social était une expérience nouvelle pour les syndicats français en général. Or, le rôle du comité d'entreprise européen et plus généralement le poids des institutions européennes constituent une tentation pour les nations de transposer les pratiques européennes au niveau national. La déclaration du

Président de la République, J. Chirac¹¹⁰, illustre bien le désir d'adopter la pratique européenne des négociations, entre partenaires sociaux, s'inspirant du principe de subsidiarité. Le dialogue social ne consiste pas uniquement à transmettre l'information stratégique, mais aussi à développer toutes formes d'échanges, de communication entre les différentes parties prenantes. Ce dialogue peut s'avérer très positif, en produisant des solutions inventives et en évitant les risques de «*groupthink*» touchant typiquement le management isolé dans sa tour d'ivoire.

Un dialogue social utile nécessite quelques conditions :

- prendre conscience, et accepter la diversité,
- se sentir concerné par les autres et adopter de préférence une attitude de recherche de solutions signifiant que les parties cherchent à intégrer non seulement leurs points de vue, mais aussi ceux des autres pour parvenir à un résultat satisfaisant pour tous. Nous souscrivons à l'idée que la recherche de solution [DE DREU, VAN DE VLIERT 1997, p38] n'est pas un « *one best way* », et que l'approche contingente, consistant à adapter les comportements en fonction des circonstances, et à passer de l'évitement au compromis, à l'accommodation, à la contrainte ou à la recherche de solutions, selon les situations, peut s'avérer efficace dans le court terme. Néanmoins, dans le domaine concerné, le dialogue social européen, il nous semble préférable d'essayer d'emblée de s'acheminer vers une stratégie de recherche de solution plus responsabilisante pour les parties prenantes.
- traiter les problèmes sur le mode cognitif en essayant de ne pas se laisser submerger par les émotions et l'affectivité. Les problèmes de conflits peuvent être classés, selon les tâches : les problèmes cognitifs englobent la politique, les procédures, les rôles, tandis que les problèmes affectifs touchent les normes, les valeurs, l'identité de la personne ou du groupe [DE DREU, VAN DE VLIERT 1997, p16].

¹¹⁰ Les Echos 7-8 janvier 2000 : « Chirac prêt à revoir la Constitution pour conforter patronat et syndicats face à l'Etat »

- faire preuve de modération, ne pas passer trop de temps à réfléchir aux stratégies de l'autre afin d'éviter une certaine confusion et des jugements erronés comme le soulignent T.D. Wilson et J. Schooler¹¹¹ [DE DREU, VAN DE VLIERT 1997, p188].

V - Le rôle du comité d'entreprise européen : conseiller ou négociateur ?

Nous avons montré la distinction forte existant dans les prérogatives du comité d'entreprise européen et dans ses évolutions attendues. Actuellement il se cantonne dans un rôle d'information, parfois de consultation. Des acteurs divers souhaitent en faire un dispositif de négociation à l'échelle européenne. Cette éventuelle prérogative se développe dans un contexte stratégique poussant les entreprises, d'une part à décentraliser les négociations collectives au niveau des sites (cf. Partie un, Sous-Partie trois, chapitre 2 les relations industrielles), et d'autre part à se transnationaliser (cf. Partie un, Sous-Partie deux, chapitre 2 management international) [LECHER 1997 p 62].

Ces orientations diverses sont cruciales, parce qu'il sera difficile de concilier à la fois le rôle d'information et de consultation que nous assimilons à un rôle de conseil d'entreprise, avec le rôle de négociation. Lorsque les entreprises, au départ, instituent un rôle de conseil, elles peuvent avoir beaucoup de latitude quant à la composition du comité d'entreprise européen. Elles peuvent choisir une représentation à dominante européenne, qui s'écarte de la représentation proportionnelle. Elles peuvent aussi choisir délibérément, si les effectifs sont fortement concentrés dans le pays du siège, une représentation, qui accentue le poids des délégations extérieures afin de marquer l'aspect européen de l'instance. Opter pour cette composition présente l'intérêt d'adopter d'emblée **une attitude européenne**. C'est un geste politique, qui permet de briser les routines nationales, et s'avère utile si l'on assiste à des rivalités insurmontables et nuisibles entre syndicats nationaux. Les délégations européennes contribuent à rapprocher les représentants français entre eux, en cassant leurs hostilités réciproques habituelles. Ce choix présente également l'avantage d'être une solution équilibrée. Les délégations de chaque pays européen peuvent être ainsi plus

¹¹¹ Wilson T.D., Schooler J., Thinking too much : Introspection can reduce the quality of preferences and decisions, Journal of Personality and Social Psychology, Vol.60, pp. 181-192, 1991

nombreuses et comprendre plus d'un membre par pays. Or, nous avons constaté qu'un représentant unique par pays est trop isolé pour participer aisément. Il est important de prendre en considération ce fait, et de veiller à ce que plusieurs représentants d'un même pays puissent être délégués. Il s'agit d'utiliser ces mini-équipes pour favoriser l'appropriation, la motivation des délégations non-françaises. Cette solution privilégie l'équilibre au sein du comité d'entreprise européen et pour les entreprises dont l'objectif est à terme d'accroître l'europanisation, de devancer d'ores et déjà ce mouvement.

Pour les entreprises dont les acteurs souhaitent aller plus loin dans les prérogatives du comité d'entreprise européen et en particulier s'engager sur la voie de la **négociation**, la composition devrait s'orienter légitimement sur une représentation proportionnelle de manière à négocier équitablement. Cette solution présente des inconvénients, en particulier lors des changements de périmètre du groupe, car elle remet en cause la structure du comité d'entreprise européen, qui en théorie doit suivre les mouvements de l'entreprise et se recomposer au gré des restructurations, ce qui rend l'organe volatile et nuit à sa continuité.

Les répartitions des effectifs des groupes sont tellement contrastées que le choix d'une composition est très contingent à la situation de l'entreprise. Toutefois pour les raisons que nous venons d'évoquer, nous préconisons d'adopter d'emblée une représentation à majorité non-française, non proportionnelle pour bénéficier de l'équilibre des relations au sein du comité. Ce choix n'interdit pas dans un second temps l'introduction de la négociation. On peut imaginer d'attribuer un nombre de voix aux délégations en proportion de leur représentation auprès des salariés, ou de créer un comité spécial de négociation. Le choix entre les deux solutions est à négocier entre les partenaires, car l'introduction de la négociation exige la présence des négociateurs au sein de l'instance européenne, alors que ce n'est pas nécessairement le cas actuellement. Le négociateur principal pour une fédération syndicale n'est pas toujours membre du comité d'entreprise européen. Et si l'on souhaite introduire la négociation à ce niveau, la composition sera donc à revoir.

Il nous semble avantageux de profiter du capital investi, des efforts consentis par toutes les parties prenantes, dans les comités d'entreprise européens, en **introduisant la négociation** au sein des comités d'entreprise européens. La négociation peut faire passer le comité d'entreprise européen d'un organe de conseil au rôle restreint, à un organe beaucoup plus accompli. Cependant la négociation n'implique pas seulement une réflexion sur la

composition du comité d'entreprise européen ; elle repose aussi sur la force de la représentativité des délégations et du lien qu'entretiennent les représentants avec les salariés.

L'intérêt de la négociation est d'enrichir le potentiel du groupe de personnes existant. Il s'agit d'encourager la diversité au sein de chaque sous-groupe tout en construisant une unité intergroupe, par chevauchement des expériences, croisement des adhésions et alliances indirectes [PUTNAM 1997].

Nous pensons que la négociation est une étape exigeant un long travail préalable en commun, une structuration du comité d'entreprise européen aboutie. M. Gold et M. Hall [1994] considèrent que la voie de la négociation est prématurée. Le problème de son introduction se pose pour les membres des instances restreintes, qui effectuent des travaux en commun. Les thèmes de négociation proposés par les acteurs favorables à la négociation portent sur le temps de travail, les structures d'âge et ces thèmes déjà difficiles à négocier au sein des pays risquent de l'être davantage au niveau européen.

B - Comment le faire ?

I - Les moyens pour renforcer le comité d'entreprise européen

La recherche a pris en compte un chapitre tourné vers les difficultés concernant le comité d'entreprise européen. Nous admettons que la recherche de solutions, pour chacune de ces difficultés révélées, participe au renforcement du comité d'entreprise européen, de son efficacité et de son intérêt sur le plan de la gestion de l'entreprise. Le constat des difficultés permet de dresser un inventaire des actions à mener dans ce sens. Il est à noter que ces actions concernent l'ensemble des parties prenantes des relations industrielles et non pas uniquement les gestionnaires des ressources humaines.

Nous reprenons la figure illustrant le chapitre concernant les difficultés dans l'approche orientée variable. Les difficultés positionnées au niveau méta de notre figure, sont les plus longues à résoudre. On ne trouve pas de solutions instantanées aux problèmes posés par les différences culturelles, les divisions syndicales etc.

1 - Les différences culturelles

Les différences culturelles apportent une gêne principalement dans les attributions de sens : il s'agit de se donner le temps de bâtir une terminologie commune et déclinée, selon les pays, d'élaborer un répertoire, qui puisse servir de fondement et de langage commun. On peut donc imaginer qu'à partir des travaux réalisés en commun, un coordinateur mettra au point un recueil des termes employés, les définitions de ces termes étant actualisées en fonction de l'évolution juridique, économique etc. Cet outil comporte non seulement un intérêt pour les représentants, mais aussi pour les gestionnaires de ressources humaines, qui détiennent un manuel de référence leur permettant de communiquer et d'évaluer le degré de comparabilité de thèmes qu'ils souhaitent mettre en lien dans les différents pays d'Europe. Ce recueil, issu de travaux effectués par les représentants et les responsables de ressources humaines, constitue un fondement commun sur lequel tous peuvent s'appuyer. En cela, cet outil est indéniablement facteur d'intégration. Il peut constituer également un élément intégrateur des processus sur le plan européen en permettant aux gestionnaires de mettre le doigt sur les lourdeurs qu'occasionnent les trop grandes spécificités. Les acteurs seront entraînés à remettre en cause les lourdeurs et à opter pour une standardisation dans le cadre des contraintes juridiques. L'avantage de ce recueil est de contribuer utilement à la **mémoire** du comité d'entreprise européen : chaque équipe en place initie une progression, qui est enregistrée, et va être capitalisée au profit des générations suivantes. Il servira à la transmission de la connaissance, facilitera les passations de fonction et la rapidité de mise en route des nouveaux venus.

2 - Les divisions et les faiblesses syndicales

La trop grande variété des systèmes de relations industrielles est un facteur, qui ralentit considérablement la progression des comités d'entreprise européens. La solution passe par une harmonisation des systèmes et un cheminement vers plus de convergences. Le problème peut être pris en sens inverse : les comités d'entreprise européens peuvent « amorcer la pompe » de la convergence dans la mesure où les acteurs en ressentant le besoin, vont faire pression via la Confédération Européenne des Syndicats, auprès des instances européennes, et devenir un relais plus efficace, car plus concerné. Le poids des représentations syndicales, dans les comités d'entreprise européens, accroît le pouvoir de la

CES. Elle devient non plus une association d'experts syndicaux en marge des entreprises, mais le coordinateur de représentants véritablement intégrés aux entreprises, donc plus proches du terrain, plus mobilisateurs.

3 - L'intégration institutionnelle

L'intégration institutionnelle est un problème complexe dont les solutions ne peuvent être que propres à chaque entreprise. P. Cressey [1997 pp. 42-43] considère que les comités d'entreprise européens rencontrent le problème de se constituer contre les cadres nationaux qui, eux, bénéficient de zones claires de compétence, de l'existence de structures traditionnelles de représentation et dont la proximité des problèmes suscite davantage l'implication des salariés. Différentes raisons sont source de difficultés d'intégration, donc différents remèdes sont à envisager :

- dans telle entreprise un syndicat majoritaire (français) verra d'un mauvais œil la montée en puissance de l'instance européenne, s'il ne jouit pas de bénéfices d'alliances avec les syndicats minoritaires concurrents. Les jeux de pouvoir feront que le syndicat majoritaire français exercera des pressions pour valoriser les instances nationales, au détriment de l'instance supranationale, où il détient moins de pouvoir.
- le fait que les instances françaises de représentation détiennent plus de pouvoir (l'expertise, la consultation), que la nouvelle instance européenne, situe les enjeux davantage au niveau national. Les efforts des représentants syndicaux les plus puissants, vont continuer à se porter à ce niveau, au détriment de l'instance européenne. On déléguera des responsables syndicaux de plus faible envergure, dans l'instance européenne, ce qui interdira la possibilité de négocier dans cette instance.
- En France, le comité d'entreprise européen présente un caractère redondant avec le comité de groupe.

Selon les cas de figure plusieurs solutions sont envisageables :

- une fusion complète entre le comité de groupe et le comité d'entreprise européen. Elle présente l'avantage d'une intégration institutionnelle pleine et entière [cas USINOR], et exige d'accorder les avantages jusque-là réservés aux représentants français (droit à l'expertise, consultation à la française)
- une fusion partielle par le biais de réunions communes ; elle n'entame pas la différence entre les institutions [cas ELF], et présente l'avantage de conserver les institutions, elle

confère une souplesse dans la désignation des participants, l'adoption de règles non proportionnelles.

Les conflits de pouvoir entre les niveaux national et européen préfigurent l'évolution cruciale du comité d'entreprise européen, et s'observent déjà dans d'autres pays européens comme l'Allemagne [LECHER 1997 p62], [STRECK 1997 p16]. W. LECHER réduit ce conflit de pouvoir à l'alternative entre conservation du pouvoir syndical national et syndicalisme européen d'entreprise, tandis que W. STRECK considère que les représentants du pays du siège (lorsque ce pays accorde des droits forts de participation) détiennent plus de pouvoir, et seront tentés par le conservatisme syndical national.

4 - La représentation des salariés

L'interrogation à propos de la représentation des salariés concerne la question de leur appartenance syndicale. Si les groupes américains ou britanniques préfèrent une représentation non syndicale, les groupes français objet de la recherche (le groupe ACCOR en particulier) préfèrent que les représentants soient syndiqués. Le syndicat leur apporte une ouverture et facilite le fonctionnement du comité d'entreprise européen. La difficulté est de trouver des volontaires affiliés à un syndicat. La reconnaissance du fait syndical par l'entreprise, la protection des représentants syndicaux, quels que soient les pays, est un moyen de faciliter une représentation syndicale. Cette reconnaissance demande l'acceptation des dirigeants locaux qu'il appartient aux Directeurs des Ressources Humaines de convaincre.

La représentation des salariés doit donc satisfaire un triple impératif parfois difficile à mettre en oeuvre : être conforme au mode usuel de désignation des pays représentés, aux principes de la représentativité des salariés et de la présence syndicale. Ce triple impératif est parfois impossible à réaliser, à titre d'exemple, les Pays-Bas connaissent une forte division entre comité d'entreprise et syndicats, chacun luttant pour obtenir le pouvoir. C'est ainsi que les partenaires privilégiés sont les comités d'entreprise et non pas les syndicats et qu'une trop forte participation syndicale empêche la production d'accords [VEERSMA TEGELAERS 1997].

5 - L'adaptation à l'évolution de l'entreprise

L'évolution du périmètre de l'entreprise, le complet bouleversement dû à des fusions, des acquisitions, remettent en question la composition du comité d'entreprise européen. La fusion entre HOECHST et RHONE-POULENC devrait par exemple conduire à la négociation d'un nouveau comité dont le Président FOURTOU¹¹² dit qu'il capitaliserait les connaissances et expériences des deux sociétés. Mais quel modèle s'imposerait ? Celui du comité d'entreprise européen de HOECHST, teinté par la co-détermination allemande, ou celui de RHONE POULENC, qui se manifeste par une structure très dépouillée ? Les entreprises ont intérêt à se projeter comme de futures entreprises européennes, à anticiper et à adopter une structure européenne dans la composition de l'instance. Autrement dit le modèle qu'elles mettront en place, ne peut pas être entièrement calqué sur leur modèle national, mais doit être nouveau pour satisfaire l'ensemble des parties. Un modèle européen est donc la résultante d'un choix négocié par les acteurs du dialogue social : les représentants européens et la Direction du groupe.

6 - Les pratiques de fonctionnement

Nous avons constaté que la discontinuité des relations était le point le plus inhibant dans la construction du comité d'entreprise européen. Il s'agit donc de lever cet obstacle en diffusant l'information, selon le mode d'une relation continue. L'instance restreinte dispose de suffisamment de souplesse pour être un vecteur de cette information continue.

7 - Le manque d'engagement

Le manque d'engagement, nous l'avons constaté, est issu de stéréotypes relatifs à la représentation que les parties prenantes se font de leur rôle. L'idéal serait que les parties prenantes puissent entrer dans la spirale du respect réciproque, et prendre conscience de l'intérêt du dialogue social. Cette prise de conscience est nécessaire à l'engagement. La seule philosophie de dialogue est nécessaire, mais est insuffisante. Si les acteurs veulent, et ont conscience de pouvoir **obtenir un résultat** grâce au comité d'entreprise européen, alors ils s'investiront dans leur conduite. C'est sur la base de cette conscience qu'il faut travailler.

¹¹² in La Tribune, lundi 12/7/1999

8 - Lisibilité du comité d'entreprise européen

La lisibilité du comité d'entreprise européen est un point essentiel de son renforcement. En effet, le lien entre comité d'entreprise européen et salariés, conforte la représentativité des membres du comité d'entreprise européen. Il s'agit donc d'informer régulièrement les salariés des activités du comité d'entreprise européen et de l'évolution de son rôle. Le canal syndical est le médium à utiliser, afin d'insister sur la défense de l'intérêt des salariés. Il est aussi envisageable de se glisser dans la communication directe, organisée par la Direction en montrant qu'il existe un lieu d'échange, entre Direction et représentants des salariés, qui produise des éléments de comparaison concrets entre les problématiques nationales. Il s'agit, par exemple, de répercuter la connaissance du groupe auprès des salariés, la connaissance des différences entre systèmes nationaux, afin d'intéresser les salariés à la dimension européenne de leur entreprise, afin qu'ils puissent mieux se situer eux-mêmes dans cet ensemble.

L'organe européen pourrait aussi lancer des programmes d'échanges entre salariés au sein de l'Europe. Pour reprendre l'idée développée par F. BOURNOIS [1996] il s'agit de s'intéresser au salarié non pas seulement en tant qu'individu, mais en tant que personne assumant des responsabilités en dehors de l'entreprise (parentales, électives, d'association etc.). Il serait possible d'organiser des échanges pour les enfants des salariés, au moyen de stages dans les différents pays d'Europe. Pour le salarié européen, une dimension concrète de cette nature, a un sens beaucoup plus accessible et surtout immédiatement utile.

9 - Manque de collectif

Pour lutter contre l'isolement intra-groupe des non-Français, en particulier, nous reprenons les pratiques des groupes, qui ont conduit à un rapprochement des représentants. **L'utilisation de l'instance restreinte** favorise la cohésion d'un collectif et la mise en place de **travaux** conduit les membres à une contribution active favorisant leur identification au comité d'entreprise européen, dans un climat non conflictuel. Pour les membres, qui ne font pas partie de l'instance restreinte, il s'agit de procéder à des formations dont l'objet est d'explicitier leur rôle au sein de l'instance. Les membres, qui n'ont pas de référence dans leur système national, au fonctionnement d'une instance comparable, comme les représentants britanniques, éprouvent des difficultés à comprendre

en quoi consiste leur rôle. On peut imaginer que l'organisation de la formation soit attribuée aux organisations syndicales européennes, qui, par leur compétence supranationale, leur connaissance variée et riche de nombreuses expériences et leur politique d'harmonisation européenne, sont en mesure de développer les orientations favorisant la convergence des rôles et l'appropriation des personnes en formation.

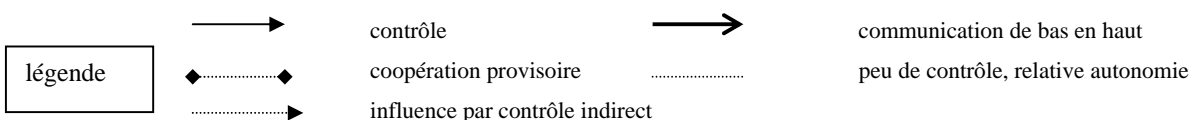
II - Les Directeurs des Ressources Humaines et Directeur des Relations Sociales

La communication informelle mérite d'être prévue au moyen de plages horaires spécifiques, dans l'ordre du jour ; l'organisation peut également veiller à **aménager des temps de pause** suffisants afin que les échanges informels puissent être établis.

III - Prendre conscience des effets du contrôle dans les relations entre personnes

Acteurs	Influence du comité d'entreprise européen	Contrôle vs autonomie
Président	Il reçoit de l'information, la vérifie ce qui accroît son pouvoir de contrôle par rapport aux Directions locales et aussi par rapport à la D.R.H.	
D.R.H. – D.R.S.	- contrôle de l'institution, maîtrise soit sur le plan juridique, soit sur le plan de ses finalités. - contrôle des Directions locales par coordination	
Directeurs locaux	- peu de contrôle possible sauf à participer aux réunions - perte d'autonomie	
Représentants	- autonomie gagnée par rapport aux Directions locales grâce à la relation directe avec la Direction du siège - possibilité de compromis avec coopération provisoire	

Figure 21-2 : Les formes de contrôle au sein des comités d'entreprise européens



Comme le montre la figure ci-dessus, **le comité d'entreprise européen est une institution, qui favorise les contrôles** pouvant s'établir à tous niveaux dans l'organisation, de manière toutefois non systématique. Selon les entreprises, le contrôle sera situé soit dans la relation Président - Direction locale, soit dans la relation D.R.H. - représentants / secrétaire etc.. Chaque entreprise connaît ses propres typologies de contrôle. Le maillon faible est donc, celui constitué par la Direction locale soumise à plus de contrôle et parfois écartée de la relation entre représentants et Direction du siège. Une des recommandations est donc de veiller à ne pas mettre la Direction locale trop en déséquilibre, ce qui risquerait, alors d'être préjudiciable. Il s'agit donc soit de lui donner un droit à la parole, soit de l'informer amplement des débats afin de désamorcer le sentiment de méfiance pouvant surgir, soit de la faire participer aux réunions, et de l'associer plus étroitement. Les effets de cette participation peuvent s'avérer, en outre, très positifs pour le partage des connaissances du groupe et pour la construction d'une cohésion organisationnelle comme ont commencé à l'expérimenter certains.

Partie 3 : Synthèse

Après avoir montré les logiques des différents comités d'entreprise européens sous investigation, plus ou moins institutionnalisés, nous avons repéré une structure-type révélant l'importance du Président, des instances restreintes, des travaux effectués par l'instance, l'émergence d'un rapprochement des représentants, le pouvoir de coordination du secrétaire. Le détail des réponses à la problématique est synthétisé dans la conclusion, chapitre 2, Propositions théoriques, section 1 – Retour sur quelques hypothèses et questions : résumé. De même les propositions opérationnelles font l'objet d'une synthèse à la suite.

SYNTHESE DE L'APPROCHE EMPIRIQUE

L'approche empirique a permis de repérer des logiques de comités d'entreprise européens différentes, selon les entreprises. Tout se passe comme si les comités d'entreprise européens étaient largement en prise avec l'entreprise et les acteurs participant à sa structuration. Divers éléments concourent à la variabilité des instances : le caractère national marqué ou non de l'entreprise, la personnalité du Président, son projet concernant l'instance, l'influence des coordinateurs issus des Syndicats Professionnels Internationaux, la faculté de coordination et de travaux en commun des représentants européens.

Les Directions savent communiquer des informations stratégiques généralistes, mais c'est l'information en amont ou l'information ayant des répercussions concrètes sur les sites, qui intéressent les représentants. Or, cette information est plus difficile à communiquer, soit par manque de volonté soit par défaut d'évaluation, de prise en compte des attentes des représentants. C'est pourquoi dans un premier temps, l'intérêt du comité d'entreprise européen réside, pour les représentants, beaucoup plus dans l'échange entre représentants européens que dans l'information transmise par les Directions. Le comité d'entreprise européen est le seul lieu de rencontre des représentants européens [WELCH 1994]. Pour cette raison, la place des réunions préparatoires est fondamentale. Le rôle des représentants consiste en outre à exercer des pressions diverses sur les Directions en vue d'infléchir les décisions de restructuration.

Le Directeur des Ressources Humaines, pris entre son Président et les représentants, évolue d'un rôle « copie » en se conformant aux attentes de son Président, à un rôle « création ». D'une part il essaye d'injecter du pouvoir à l'instance européenne, pouvoir dont il bénéficiera en retour, et d'autre part il joue sur l'aspect technique de la gestion de l'instance. Deux types de comportement se distinguent : le Directeur des Ressources Humaines à tendance minimaliste, qui s'engage à respecter la loi dans son acception minimum et le Directeur des Ressources Humaines maximaliste, qui veut faire évoluer le comité d'entreprise européen en lui conférant plus de prérogatives, soit, parce qu'il sait que son propre pouvoir est probablement connoté à celui de l'instance européenne, soit par ambition humaniste. Le premier aurait plutôt une formation et une conception juridique dans son enaction, tandis que le second aurait une orientation plus stratégique (même dans le cas du Directeur des Ressources Humaines humaniste).