

*„Le génie européen n'est pas  
seulement dans la pluralité et dans  
le changement, il est dans le  
dialogue des pluralités qui produit  
le changement.“  
Edgar Morin*

# CONCLUSION GENERALE

<b>Conclusion Générale</b>	<b>382</b>
A - Retour sur quelques hypothèses et questions : résumé	382
B - Les propositions opérationnelles : résumé	383
C - Construction théorique	384
D - Investigation ultérieure	394

<b>Conclusion Générale</b>	<b>382</b>
A - Retour sur quelques hypothèses et questions : Résumé	382
B - Les propositions opérationnelles : résumé	383
C - Construction théorique	384
I - Modélisation des comités d'entreprise européens	384
II - L'institutionnalisation	388
1 - La progression de l'institutionnalisation	388
2 - L'évolution des acteurs vers les avis communs	389
3 - De l'isomorphisme à la convergence	390
III - Vers un modèle de management stratégique du comité d'entreprise européen	392
D - Investigation ultérieure	394
I - Ouverture perspective quantitative	394
II - Changement de méthodologie	394

## Tome deux : les annexes

<i>Annexe 1 : Un exemple de guide d'entretien destiné aux Directeurs des Ressources Humaines ou Directeurs des Relations Sociales</i>	418
<i>Annexe 2 : Monographie de RENAULT</i>	448
<i>Annexe 3 : Monographie de ELF</i>	477
<i>Annexe 4 : Monographie de USINOR</i>	509
<i>Annexe 5 : Monographie de LIZ GRANT</i>	557
<i>Annexe 6 : Monographie de RHONE POULENC</i>	597
<i>Annexe 7 : Monographie des organisations syndicales</i>	635
<i>Annexe 8 : Méthodologie – complément à l'analyse de données qualitatives</i>	673
<i>Annexe 9 : Les cartographies</i>	716
<i>Annexe 10 : Compléments relations industrielles européennes comparées</i>	723
<i>Annexe 11 : Texte directive</i>	728
<i>Abréviations</i>	752
<i>Index des auteurs et des thèmes</i>	753
<i>Liste des figures et tableaux</i>	762



# Conclusion Générale

## A - Retour sur quelques hypothèses et questions : Résumé

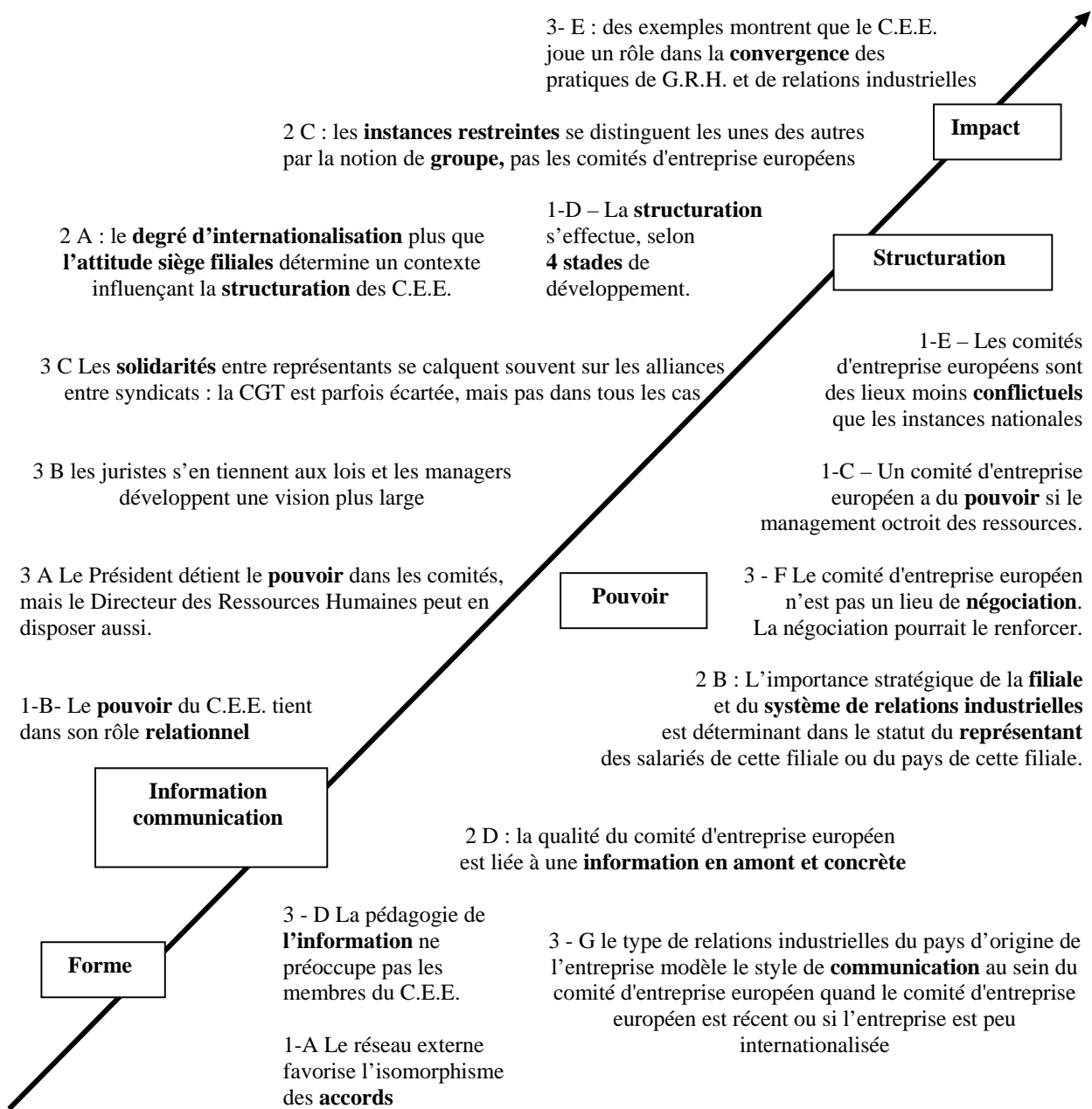


Figure 1 : Résumé de la problématique – questions et hypothèses

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

## B - Les propositions opérationnelles : résumé

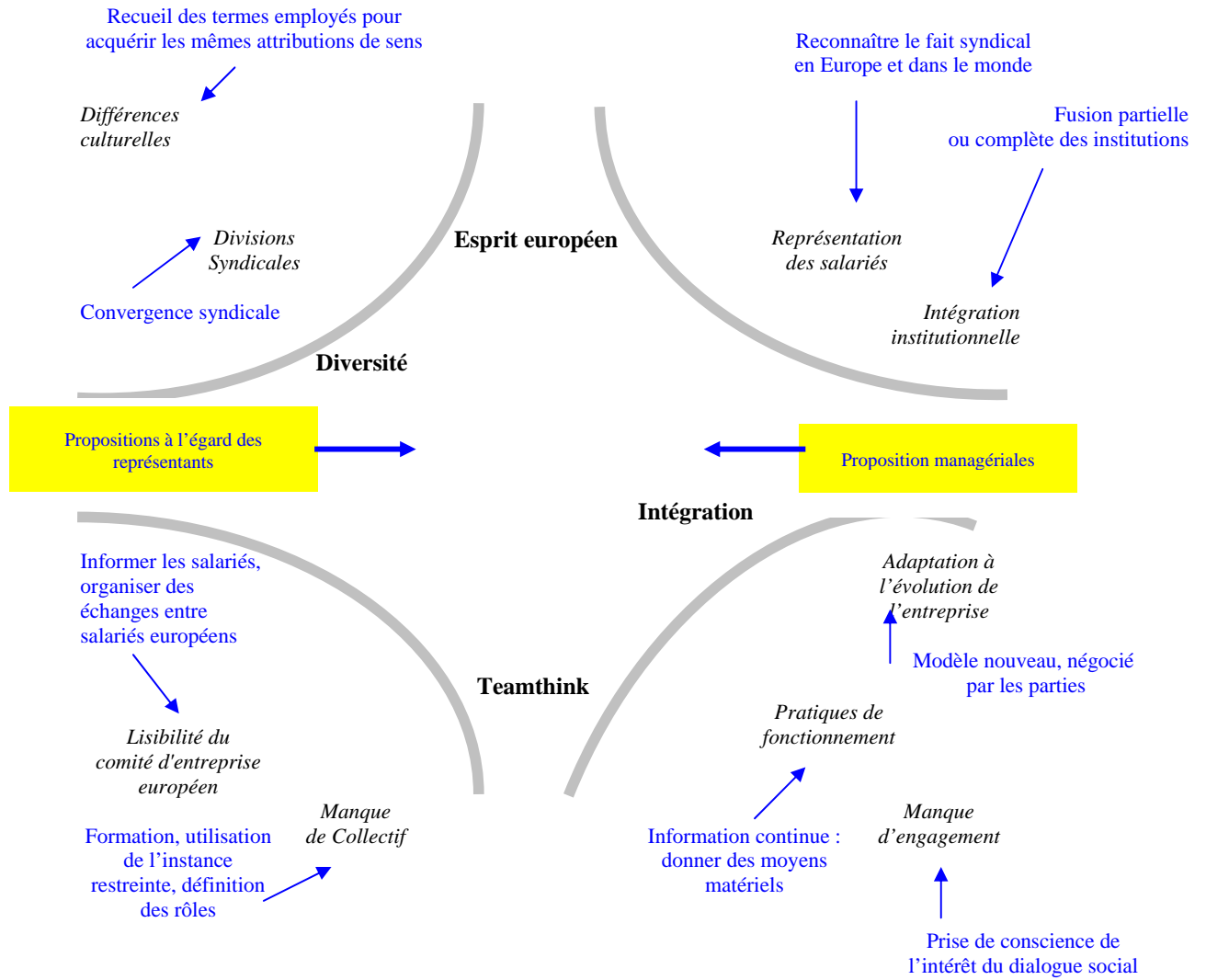


Figure 2 : Les propositions opérationnelles : résumé du chapitre 21

## C - Construction théorique

### I - Modélisation des comités d'entreprise européens

W. Lecher et S. Rüb [1999] proposent une typologie descriptive des comités d'entreprise européens, s'inspirant de la logique nationale versus européenne de Levinson [1972] ; ils distinguent trois types de comité d'entreprise européen :

- extension du système national sans caractéristique supranationale
- dominance du pays du siège
- nouvelle identité européenne

Les deux premiers types ne nous semblent pas vraiment très différenciés. Et nous proposons au regard de notre échantillon, une typologie des comités d'entreprise européens s'appuyant sur les structures d'entreprise. Nous constatons en effet, que la **structure de l'EMN joue un rôle quant au critère d'influence nationale**. Nous nous inspirons de la typologie des stratégies des EMN de F. Bournois [1991] que nous avons adaptée aux critères de transnationalisation et surtout de concentration versus dispersion des salariés.

Pour les entreprises à forte concentration de personnel dans le pays du siège (chez USINOR : 88% des salariés du groupe sont rattachés au pays du siège ; chez RENAULT : 69%). Tout se passe comme si le comité d'entreprise européen était une ouverture des instances nationales à quelques représentants européens. Et l'on retrouve là, l'extension du système national sans caractéristique supranationale, la dominance du pays du siège et la possibilité de fusion institutionnelle. Nous qualifierons ce type de comité d'entreprise européen de **comité à emprise nationale**.

A l'opposé se situent les entreprises fortement internationalisées à l'échelle mondiale. Leur dimension pertinente dépasse la zone Europe, et on observe pour ce type d'entreprise une tendance à se développer hors des frontières européennes. C'est le cas par exemple du groupe ACCOR ( 17% de taux de concentration des salariés en France). Pour ces entreprises, le comité d'entreprise européen se pare d'accords internationaux, de

participation syndicale internationale, les réunions se déroulent à Genève, cité internationale. Ce sont des **comités à tendance mondiale**.

D'autres entreprises, dont la zone d'action est essentiellement européenne (BULL), développent en conséquence des comités d'entreprise européens de type **comité européen**. Ce sont ceux, qui par leur structure, sont le mieux adaptés au comité d'entreprise européen. Ils parviennent à obtenir une structure plus équilibrée des représentants en terme de nationalité.

Enfin certains groupes (RHONE POULENC, ELF) ont produit un effort d'internationalisation non centré de façon prédominante sur la zone Europe, mais beaucoup plus dispersé sur la zone monde. Ils possèdent à la fois une forte internationalisation (plus de 25 % de leurs salariés attachés à des zones non européennes) et une implantation française (plus de 40%). Ces groupes sont à tendance ambivalente (français, internationaux, mais pas vraiment européens). Les comités d'entreprise européens de tels groupes sont des comités tests, pour une extension internationale avec domination française. Nous les nommerons des **comités supraeuropéens**.

	<b>Comité à emprise nationale</b>	<b>Comité européen</b>	<b>Comités supra-européens</b>	<b>Comités à tendance mondiale</b>
Entreprises de notre échantillon	USINOR RENAULT	BULL	RHONE POULENC ELF	ACCOR
Définition	Modèle national étendu	Structure de représentation équilibrée	Extension internationale possible avec domination française	Base de développement internationale

**Tableau 1 : Les modèles de comité d'entreprise européen, selon l'influence nationale**

Le modèle à emprise nationale, compte tenu de la structure des entreprises françaises est celui, qui est actuellement le plus répandu. Il ne favorise pas les prérogatives du comité d'entreprise européen. Dans ce modèle d'entreprise, l'instance stratégique est le comité de groupe France, qui jouit de plus de pouvoirs et de légitimité. La représentation internationale étant proportionnellement faible, c'est le niveau national, qui détermine les acteurs. Cette remarque vaut pour les comités d'entreprise européens non-français : W. Lecher et S. Rüb [1999] évoquent la possible marginalisation du comité d'entreprise européen en Allemagne.

Dans une moindre mesure, dans le modèle supraeuropéen, les représentants français détiennent une majorité à l'échelle européenne grâce à l'extrême dispersion internationale. Ils peuvent être tentés de minimiser l'instance européenne ou la considérer comme un test pour un possible futur comité d'entreprise mondial. Certains sont d'ailleurs mis en place (cas de Volkswagen).

Nous avons constaté que, curieusement, les comités nordiques ne faisaient pas l'objet d'une appréciation positive de la part de certains de nos répondants. Or, l'orientation nordique semble fortement internationale et plus particulièrement mondiale [EIRR 256 05/1995]. Le niveau européen s'intègre difficilement aux structures existantes, qui privilégient la loyauté aux Secrétariats Professionnels Internationaux (niveau international) plutôt qu'aux Comités Syndicaux Européens. Si le niveau européen n'est pas aussi pertinent que le niveau mondial, on peut rencontrer une forme de désaffectation pour le comité d'entreprise européen.

L'évolution du phénomène de transnationalisation touche quasiment tous les groupes de notre échantillon :

- RENAULT et le rachat de NISSAN (Japon)
- USINOR et le rachat de COCKERILL SAMBRE (Belgique) et le désengagement de TREFILEUROPE cédé au groupe anglo-indien ISPAD
- RHONE POULENC et la fusion avec HOECHST (Allemagne) donnant naissance à RHODIA pour les spécialités chimiques et AVENTIS pour les sciences de la vie
- ELF fusionnant avec TOTALFINA (France).



Ces évolutions du périmètre des groupes nous conduisent à induire un impact sur leur comité d'entreprise européen. Le comité d'entreprise européen de RENAULT deviendra plus supraeuropéen, tandis que les comités d'entreprise européens de RHONE POULENC et USINOR deviendront plus européens comme le montre la figure suivante.

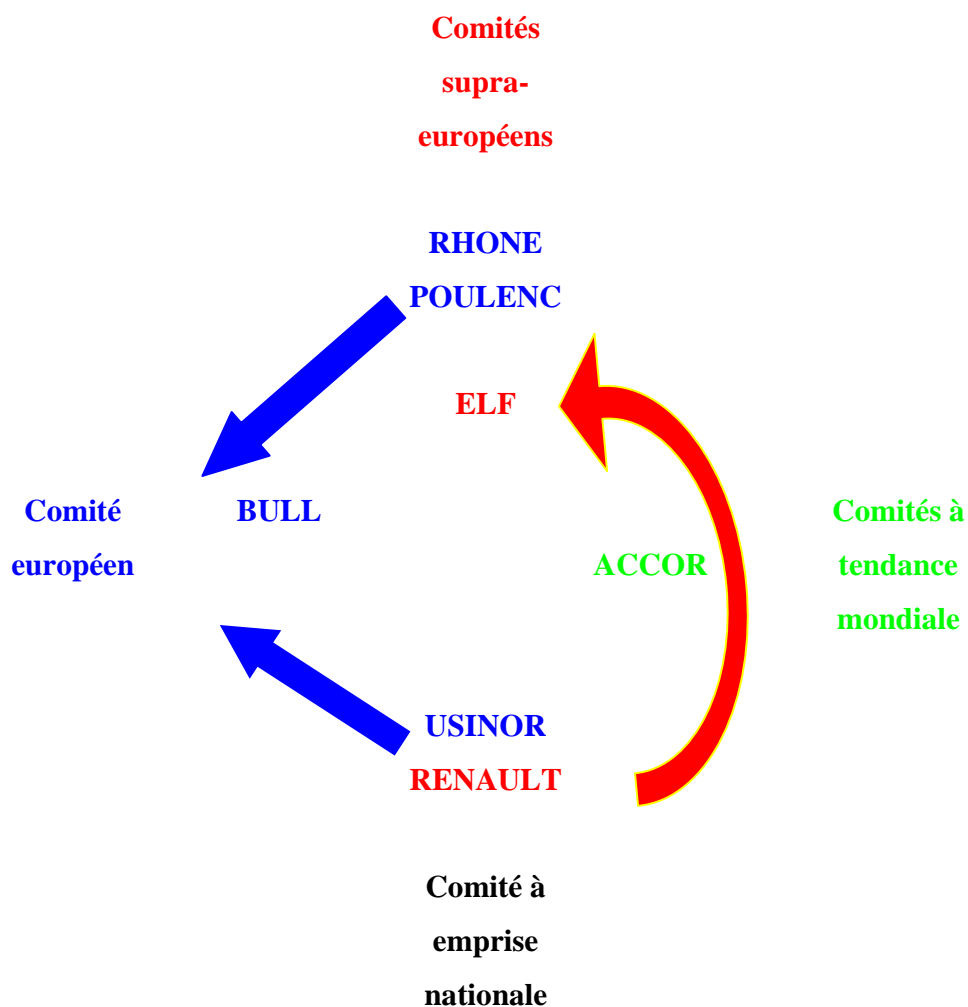


Figure 3 : L'impact possible des évolutions structurelles sur les comités d'entreprise européens

## II - L'institutionnalisation

### 1 - La progression de l'institutionnalisation

Même si P. Cressey [1997 pp. 42-43] considère que les comités d'entreprise européens n'ont pas progressé au-delà de la simple transmission d'information, la partie empirique nous a permis de déceler des étapes dans l'institutionnalisation. La première est la communication. La communication comprend deux niveaux, le premier étant marqué par la simple réunion plénière ; au second apparaît une forme de structuration par coordination. Les troisième (travaux de groupe) et quatrième (formulation d'avis communs) dénotent un processus de coopération. A ces deux étapes peut se fonder l'extension institutionnelle sous des formes variables.

<p><u>vers le bas</u> : fusion des institutions complète ou partielle</p>	<p><b>Extension institutionnelle</b></p>	<p>Etape 1 : <b>Communication</b></p>	<p>le <u>niveau un</u> est marqué par la réunion des membres du comité d'entreprise européen</p>
<p><u>vers le haut</u> : évolution internationale, participation de représentants non-européens, application des normes issues du comité d'entreprise européen au champ international.</p>		<p>Etape 2 : <b>Coopération</b></p>	<p>le <u>niveau deux</u> comprend une structuration du comité d'entreprise européen avec l'apparition d'une instance restreinte, qui coordonne les membres</p>
			<p>le <u>niveau trois</u> se traduit par la pratique des travaux de groupe</p>
			<p>le <u>niveau quatre</u> est atteint lors de la formulation d'avis communs</p>

**Figure 4 : La progression de l'institutionnalisation**

## 2 - L'évolution des acteurs vers les avis communs

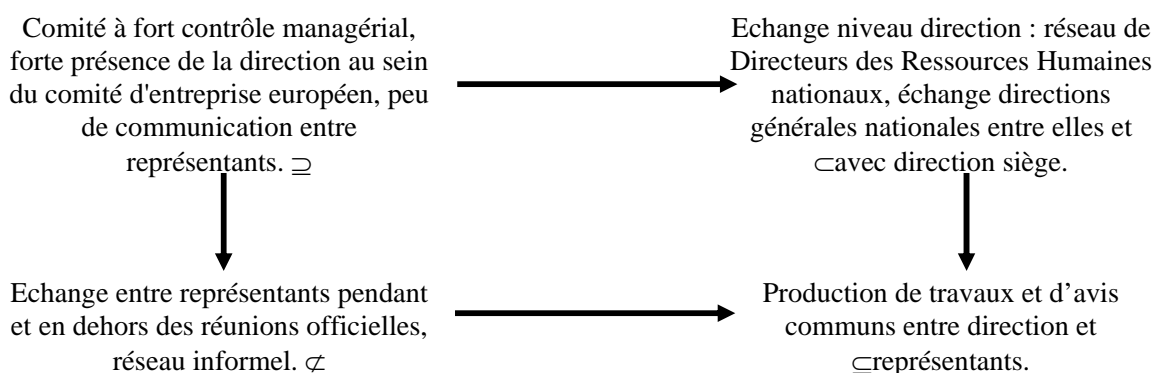
Sur le plan des relations, nous estimons que l'évolution du réseau des acteurs peut se faire, selon plusieurs phases.

⊇ Les comités d'entreprise européens, dont le siège est situé en France, adoptent les principes de fonctionnement du comité de groupe et en particulier, un fort encadrement par la direction. Nous estimons que les comités d'entreprise européens, en France, commencent leur structuration par des tentatives de contrôle de la part des directions. L'accent est mis sur la transmission d'informations de la direction aux représentants. Le temps imparti aux réunions privilégie une communication de haut en bas (direction représentants).

Une évolution peut se produire, d'une part, au niveau des représentants  $\not\subset$ , qui parviennent à échanger entre eux, soit par l'intermédiaire du secrétaire, soit de manière informelle dans les stades plus avancés et parallèlement entre les directions stimulées  $\subset$  par les progrès de dialogue entre représentants.

⊆ Parce que les échanges auront eu lieu à la fois entre représentants et direction, la production de travaux débouchant sur des avis communs est alors possible. Ces échanges activent un modèle de pensée constructif s'appuyant sur l'expression ouverte des points de vue et des préoccupations divergentes, la reconnaissance du caractère unique des membres, la discussion sur des doutes collectifs et concourent au « *teamthink* » évoqué par C.P. Neck & C.C. Manz [1994].

Ces phases sont représentées à l'aide de la figure suivante :



**Figure 5 : L'évolution relationnelle du réseau d'acteurs du comité d'entreprise européen**

Cette vision s'écarte de celle de T. Schulten [1996] dans la mesure où celui-ci situe le management des ressources humaines européen dans ce qui correspond à notre premier quadrant  $\supseteq$ . Il nous semble que ce quadrant illustre, soit la phase de début de structuration des comités d'entreprise européens, soit l'option minimum de structuration que nous avons qualifiée de forum. Les comités, appelés à un véritable management des ressources humaines européen, intègrent des communications à la fois entre direction et entre représentants pour être en mesure d'offrir une concertation vraie et des avis communs valides.

### 3 - De l'isomorphisme à la convergence

Les recherches s'accordent à reconnaître l'influence du pays du siège dans le comité d'entreprise européen. Alors que les comités d'entreprise européens en Allemagne sont considérés comme des extensions du système des « *Betriebsrat* », au Royaume-Uni les représentants les considèrent comme des forums pour la consultation et la négociation [WESTON & MARTINEZ LUCIO 1997]. La question de l'isomorphisme des comités d'entreprise européens, dont le pays du siège est situé en France est à examiner sous plusieurs angles<sup>1</sup> et en tenant compte de l'évolution temporelle. Nous résumons l'évolution de l'isomorphisme à l'aide de la figure suivante que nous commentons :

- la structure de représentation des membres du comité d'entreprise européen est un premier point, en particulier la manière dont les représentants sont désignés. Généralement les désignations se font, selon les pratiques des pays des filiales. Nous tenons là un exemple d'isomorphisme local.
- Toutefois, si les règles formelles se bâtissent à partir des spécificités nationales, le fonctionnement s'inspire du modèle national du pays du siège. La composition des nationalités représentées parmi les membres du comité d'entreprise européen joue un rôle significatif quant à l'influence nationale du pays du siège.

Par un effet de « *feed-back* », on peut s'attendre à des revendications des représentants non-français de retour dans leur pays, pour l'adoption de pratiques découvertes dans le fonctionnement du comité d'entreprise européen. Ces modifications sur le plan local

---

<sup>1</sup> cf. pp. 362-363



### III - Vers un modèle de management stratégique du comité d'entreprise européen

L'approche empirique nous permet de proposer un modèle de management stratégique du comité d'entreprise européen. Le management du comité d'entreprise européen s'insère dans le cadre plus général du management des ressources humaines ; celui-ci est marqué par des **facteurs contextuels** tels que :

- la structure de l'EMN (degré d'internationalisation, poids stratégique des filiales, répartition des effectifs dans les pays, nombre de sites)
- l'attitude siège – filiales (telle que définie par Heenan et Perlmutter [1979])
- la culture d'entreprise (selon son style elle pourra favoriser l'abaissement des distances culturelles)
- les relations industrielles (de type coopératif ou revendicatif)
- le leadership et les croyances des dirigeants, leur projet et leur vision

Ce cadre contextuel est irrigué par **l'action**. Les parties prenantes dans l'action poursuivent des buts divers. Les directions peuvent chercher à produire une vitrine sociale, à intégrer les salariés, et à faire accepter les restructurations. Ces buts divers sont fonction des croyances du leadership. La parade des représentants consiste à s'informer dans un premier temps pour négocier ensuite. L'information implique une activité relationnelle dont nous avons décrit la progression (Figure 5 : L'évolution relationnelle du réseau d'acteurs du comité d'entreprise européen).

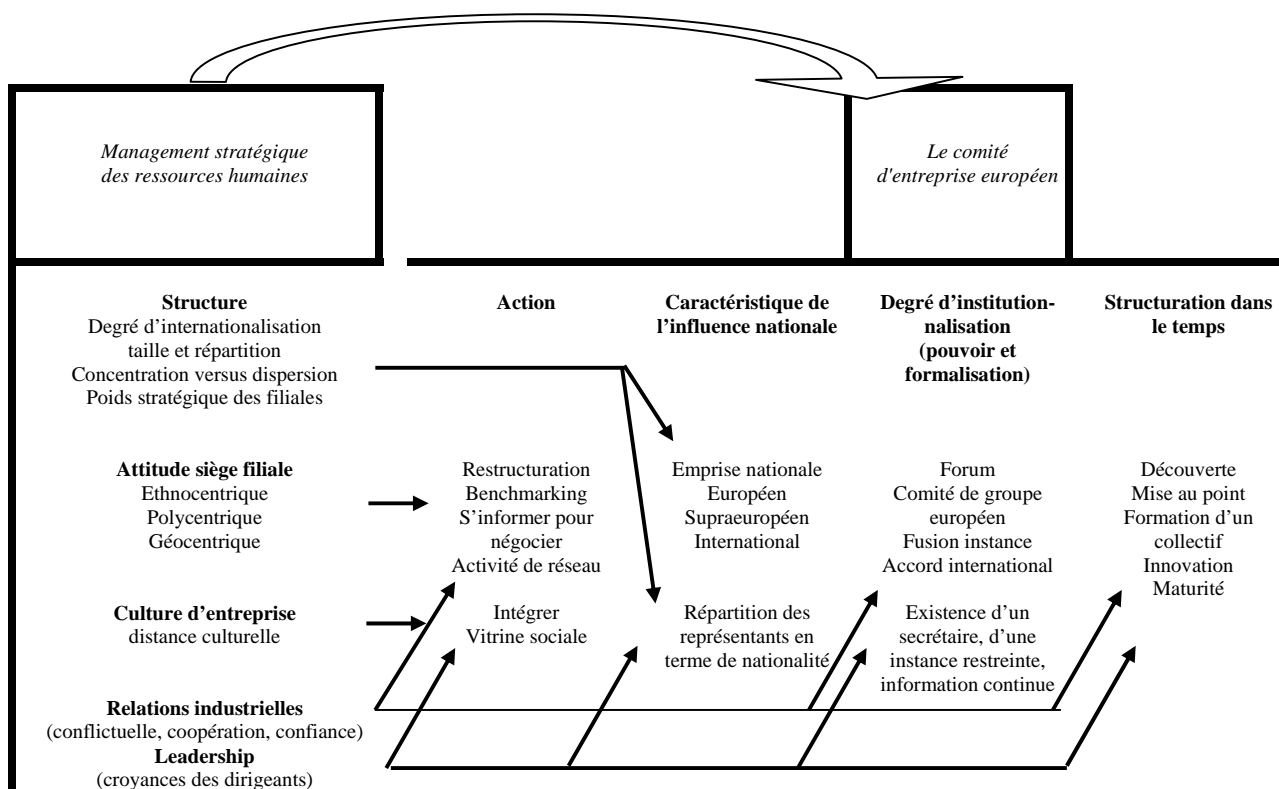
L'impact des restructurations est lié naturellement à des facteurs exogènes, mais aussi en partie à des facteurs endogènes comme la structure existante et la capacité de la culture d'entreprise à amortir le choc de la restructuration.

Egalement les relations industrielles peuvent aider ou au contraire, inhiber les activités de réseau.

Le comité d'entreprise européen est influencé par le poids de **l'influence nationale**, la structure de l'entreprise et les choix de répartition des représentants en terme de nationalité. Nous avons développé les caractéristiques de l'influence nationale dans le Tableau 1 : Les modèles de comité d'entreprise européen, selon l'influence nationale, page 385. Le comité d'entreprise européen est caractérisé par un **degré d'institutionnalisation** et une

**structuration dans le temps**, qui varie avec le cadre des relations industrielles et les croyances des dirigeants comme nous l'avons montré dans la figure des stades d'évolution du comité d'entreprise européen p 305. L'existence d'une instance restreinte, l'information continue, concrète, en amont des décisions sont des variables permettant d'apprécier la structuration de l'instance.

Nous synthétisons ces diverses influences à l'aide de la figure suivante :



**Figure 7 : Management stratégique du comité d'entreprise européen**

## **D - Investigation ultérieure**

Il nous semble que principalement deux voies sont ouvertes à l'issue de cette thèse :

### **I - Ouverture perspective quantitative**

L'une des voies logiques d'investigation est de vérifier la validité de ce cadre de management du comité d'entreprise européen. En effet, ce cadre est issu d'une réflexion menée à partir de données portant sur trente-six entretiens et sept monographies d'entreprises dont le siège est situé en France. Nous ne prétendons pas qu'il soit représentatif de tous les autres comités d'entreprise européens.

Une voie de validation consisterait à vérifier le modèle :

- pour l'ensemble des comités d'entreprise européens de France
- pour les cas d'entreprise dont le siège n'est pas situé en France

Ce modèle pourrait donc également être étendu au champ européen.

### **II - A propos de la méthodologie et de l'analyse de données...**

Concernant notre analyse de données, nous constatons que les outils informatisés s'avèrent précieux quant à la structuration des données. Ces outils accompagnent le chercheur dans l'émergence conceptuelle, sans se substituer à ses choix, mais en soutenant sa créativité. Par effet de retour, les instruments standardisés sur lesquels s'appuie l'analyse de données qualitatives assistée par ordinateur peuvent être eux-mêmes complétés et enrichis par des adaptations personnalisées, inventées par les chercheurs. Si nous faisons partie des tous nouveaux utilisateurs en France, en revanche, de nombreux chercheurs ont adopté ces techniques dans le monde anglo-saxon, et participent à leur approfondissement. Notre apport dans ce domaine consiste à ouvrir les voies suivantes :

- le choix d'une structure arborescente composée de douze catégories principales, réutilisable et adaptable pour d'autres recherches en gestion
- l'analyse fine reposant sur la déclinaison d'une grande variété de nœuds (700 nœuds)
- l'attention sur les cooccurrences, la recherche de régularité dans les liens entre nœuds, l'élaboration d'une structure-type par la combinaison des outils CAQDAS, des tableurs et des logiciels de cartographie



- l'emploi de cartes globales pour les monographies.

Cette expérience, nous l'espérons, fera de futurs adeptes encouragés par les vastes possibilités de la méthode.

Concernant la méthodologie, il serait possible à ce stade de la recherche de compléter le modèle en se fondant sur une méthode d'observation, de s'intéresser à un échantillon comprenant des entreprises de type géocentrique, et qui prendrait en compte d'autres parties prenantes telles que les salariés et les directions de filiales.

Enfin, une approche longitudinale en particulier portant sur le cas d'une entreprise restructurant fortement son périmètre, ou vivant une fusion, permettrait d'aller plus loin dans la problématique de l'impact du comité d'entreprise européen et des réseaux d'acteurs internes versus externes.

A l'issue de cette recherche nous avons le sentiment que la gestion des ressources humaines européenne des temps nouveaux ne pourra se développer sans de véritables formes de dialogue social. La prise en compte de la voix des salariés passe par le respect, la considération des Directions vis-à-vis de leurs représentants et par une volonté nouvelle de coopération partagée par tous les membres du comité d'entreprise européen en vue d'obtenir des résultats effectifs. L'œuvre européenne, encore fragile, se construit dans la complexité d'un contexte mêlant des intérêts contradictoires à harmoniser, des jeux de pouvoir, mais aussi une philosophie d'humanisme et de confiance à concrétiser.