

*« Maintenant, la psychologie d'une entreprise, l'art de l'information, la faculté de respecter un individu parmi des centaines et des milliers d'autres, sont devenus des facteurs de production à part entière...Alors que jusqu'ici ces facteurs étaient du ressort exclusif des psychosociologues de service, voire plus tard d'un directeur du personnel, puis des Relations Humaines, ils ne vont pas tarder à devenir les composantes essentielles de la fonction de direction générale »  
René-Victor Pilhes, 1974, l'imprécauteur*

## **SOUS-PARTIE DEUX**

### **Management**

<b>SOUS-PARTIE DEUX : MANAGEMENT</b>	<b>66</b>
<b>CHAPITRE 4 : STRATEGIE DE COMMUNICATION AUPRES DES SALARIES</b>	<b>67</b>
Section 1 - Stratégie et décision	67
A - Stratégie	67
B - Les modes de gouvernement	69
Section 2 - Communication et stratégie	71
A - L'information sur la stratégie	71
B - Communication stratégique	72
C - Pourquoi communiquer la stratégie aux salariés de l'entreprise ?	73
Section 3 - Communication interne	75
A - Stratégie sociale interne	75
B - L'agir communicationnel	76
C - La communication de l'information sur la stratégie	77
<b>CHAPITRE 5 : MANAGEMENT INTERNATIONAL</b>	<b>83</b>
Section 1 - Les enjeux des entreprises à l'international : les restructurations	84
A - L'acteur clé : la multinationale	84
B - La transnationalisation	84
C - Ampleur du phénomène de flexibilité, de la globalisation	89
D - Les restructurations	91
E - Conséquence sur la gestion des ressources humaines et sur la communication	92
Section 2 - Des stratégies internationales contingentes	93
A - L'avantage compétitif	93
B - Coordination et différenciation : facteurs de distinction	94
C - La stratégie du fit	94
D - Le débat national versus transnational	95
Section 3 - Structure et attitude des sièges par rapport aux filiales	97
A - Structure	97
B - Attitude des sièges par rapport aux filiales	100
C - La communication des EMN en Europe	106
D - Le rôle différencié des filiales	107
E - Les structures de gouvernement d'entreprise	110
<b>CHAPITRE 6 : L'ENJEU D'INTEGRATION</b>	<b>112</b>
Section 1 - Les cultures	112
A - Définition	112

B - La culture d'entreprise _____	113
C - L'intégration : objectif clé des EMN _____	114
Section 2 - Communication interculturelle _____	119
A - Le comité d'entreprise européen est-il un groupe ? _____	119
B - La diversité culturelle _____	121

## **SOUS-PARTIE DEUX : MANAGEMENT**

Le comité d'entreprise européen est une institution, qui active les actions de communication et d'information des salariés ; ces actions sont dévolues au management. Nous allons donc dans cette partie intitulée « management » examiner dans quel contexte se situe l'action du management en terme de communication et d'information des salariés. La communication et l'information des salariés évoluent dans un contexte stratégique, structurel. Notre présupposé est que ce contexte est déterminant, parce qu'il oriente la communication vers des formes particulières. Il s'agit de repérer les différents contextes, les motivations pouvant avoir une influence sur la politique, les pratiques et le type de communication observés dans les entreprises, et de formuler des hypothèses quant à la nature des influences possibles.

Nous proposons de présenter les enjeux des entreprises multinationales soumises à la directive européenne, afin de bien comprendre le contexte stratégique, et de repérer les besoins des entreprises concernant le comité d'entreprise européen.

L'intérêt des entreprises à instaurer un comité d'entreprise européen de façon volontaire est-il le même pour les autres entreprises qui, elles, le constituent, alors que cette mise en place est devenue une obligation légale ? Cet intérêt peut-il être adaptable ? En d'autres termes que peut-on apprendre des précurseurs ? Nous pensons que les entreprises feront d'autant mieux fonctionner leur comité d'entreprise européen que les acteurs en perçoivent l'utilité. Et cette utilité possible nous allons tenter de la déceler dans les besoins découlant de la stratégie des entreprises.

## CHAPITRE 4 : STRATEGIE DE COMMUNICATION AUPRES DES SALARIES

La stratégie de communication dans un contexte organisationnel fait référence à deux champs théoriques : stratégie et communication. Alors que nous avons examiné les déclinaisons de la communication dans la sous-partie un, nous allons évoquer quelques définitions de la stratégie de communication, et distinguer différents termes tels que communication et information stratégique, communication et information sur la stratégie.

### *Section 1 - Stratégie et décision*

#### A - Stratégie

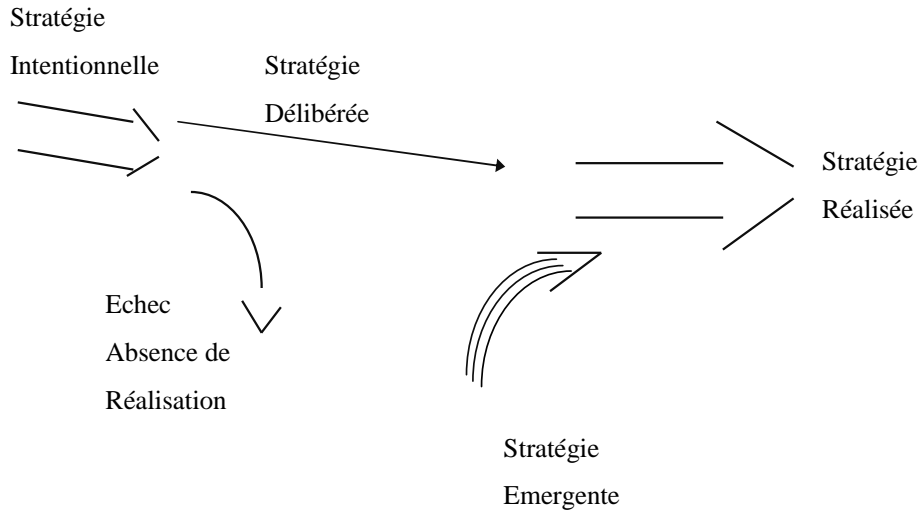
Les différents courants ont chacun une approche de la stratégie, qui leur est propre, et, qui évolue ; aussi est-il difficile de trouver un consensus sur ce terme. Nous relèverons quelques réflexions récentes sur ce sujet. Notons que la diversité des interprétations théoriques particulièrement dans le processus de formation de la stratégie nous incite à aborder ce concept en respectant, et envisageant les différentes significations que les acteurs lui donneront. S'engager dans la pensée complexe, c'est construire une stratégie d'action, qui permette d'avancer dans le complémentaire et le contradictoire, dans l'incertain et l'aléatoire [ROBIN 1989]. La stratégie se définit, selon E. Morin par rapport au programme.

*« La stratégie comporte, comme le programme, le déclenchement de séquences d'opérations coordonnées. Mais à la différence du programme, elle se fonde, non seulement sur des décisions initiales de déclenchement, mais aussi sur des décisions successives, prises en fonction de l'évolution de la situation... Autrement dit la stratégie se construit, se déconstruit, se reconstruit en fonction des événements, aléas, contre effets, réaction perturbant l'action engagée. »*  
[MORIN 1980].

Alors que le programme est figé, fermé, fixe, la stratégie, elle, est mouvement, ouverture, évolutive, dynamique, car en réaction permanente à l'environnement, et donc se décline par rapport au temps. Programme (solutions prédéterminées) et stratégie (innovation) s'opposent, se succèdent, et se combinent.

Pour H. Mintzberg [1994] la stratégie est un plan, une direction, une trajectoire, un guide pour l'action orientée vers le futur. Il a démontré la confusion de ce concept, qui conduit les personnes à le définir d'une manière, et à l'utiliser d'une autre manière. A la stratégie

intentionnelle des dirigeants succède une stratégie délibérée (avec au passage l'élimination de la stratégie non réalisée). Cette stratégie délibérée rencontre, alors une stratégie émergente provenant d'une source diffuse dans l'entreprise pour produire enfin une stratégie réalisée.



**Figure 4-1 : De l'intention à la réalisation de la stratégie**

source : [MINTZBERG 1994]

Le propos de H. Mintzberg est de montrer comment la méconnaissance de la stratégie émergente dans le processus de construction de la stratégie met à mal la planification stratégique, qu'il définit comme une formalisation de la stratégie.

Une enquête effectuée par Arthur D. Little auprès de cent cinquante patrons français, anglais et allemands et parue dans Les Echos le 29/10/1996, montre le décalage entre les trois pays en ce, qui concerne la communication des objectifs. Les **firmes britanniques** se sentent à l'aise pour communiquer ou susciter l'engagement des salariés : la communication des objectifs est parmi vingt critères, le troisième par ordre d'importance. Les **firmes allemandes** situent la communication des objectifs en douzième position, mais constatent peu d'écart entre la situation actuelle et la situation idéale concernant ce critère. Les **firmes françaises** accordent comme les firmes britanniques la même importance à ce critère, mais maîtrisent moins bien la situation.

Si l'on admet que le processus conduisant à la formulation de la stratégie, se structure en fonction des échanges et de la recherche d'adhésion de la qualité du discours des managers, alors leurs soucis de légitimation les conduisent à être particulièrement sensibles aux réactions des représentants des travailleurs de l'entreprise.

## B - Les modes de gouvernement

J.-P. Larçon et R. Reitter [1979] distinguent deux formes de gouvernement à l'origine d'une distinction des formes de pouvoir : le gouvernement charismatique et la dynamique du consensus. Les modes de gouvernement déclinés par A.C. Martinet [1984], permettent de distinguer trois types d'entreprises, de pratiquer un regroupement dans trois types de vision du monde. Ces trois modes de gouvernement comprennent : le commandement, la transaction et l'animation.

L'intérêt de cette typologie est de montrer des différences entre des types d'entreprises. D'un point de vue théorique, on remarquera le parallèle entre séquence stratégie - structure et modes de gouvernement.

Chronologiquement :

- le commandement correspondrait à une vision plus ancienne, (issue de l'évolution industrielle jusqu'à la seconde guerre mondiale) probablement en fin de vie ; cette vision, selon J.C. Fauvet<sup>55</sup> [1991] permet de répondre au besoin de recevoir,
- la transaction serait en période de maturité, et correspond à l'évolution des relations sociales vers plus de paritarisme, vers le besoin d'échange avec les salariés,
- l'animation en phase de croissance, se matérialise par les cercles de qualité, les groupes d'expression ; elle correspond, selon J.-C. Fauvet [1991] au besoin des salariés de 'donner' (du temps, de la fatigue, des idées...), de 'se donner' dans une communauté. Ce mode de gouvernement est très difficilement accepté par les directions et par les agents de maîtrise en France [BERNOUX 1985].

---

<sup>55</sup> in Aubert N., de Gaulejac V., le coût de l'excellence, ed. Seuil, 1991  
Partie I

<b>Mode de gouvernement</b>	<b>COMMANDEMENT</b>	<b>TRANSACTION</b>	<b>ANIMATION</b>
<b>Processus et variable</b>			
<b>Structure du pouvoir</b>	Centralisée	Distribuée	Décentralisée
<b>Processus du pouvoir</b>	Coercitif	Négocié ou entraîné	Consensuel
<b>Processus d'émission de la stratégie</b>	Imposition	Négociation	Amplification dynamisation
<b>Structure</b>	Centralisée hiérarchisée formelle	Plutôt décentralisées centres de profit négociation des objectifs	Par projets réintégration fonctionnel et opérationnel
<b>Séquence</b>	Stratégie → Structure	Structure → Stratégie	Stratégie ↔ Structure
<b>Epistémologie</b>	Modèle instrumental	Arbitrage managérial	Gestion des contradictions
<b>Communication</b>	Transmission d'ordres par filière hiérarchique Communication réduite	Coordination Feed-back, Communication contrôlée, de bas en haut, de négociation	Communication ouverte, transparente, multi-niveaux, transversale fondée sur la confiance

**Tableau 4-1 : Les modes de gouvernements** - source [MARTINET 1984] adapté par nous

Il est à noter que ces trois modes de gouvernement coexistent, et sont riches de conséquences quant à la vision de la communication stratégique. D'un point de vue épistémologique, ils correspondent chacun aux trois modèles élaborés par J. Brabet [1993]. Le commandement correspond au modèle instrumental de gestion des ressources humaines, la transaction au modèle d'arbitrage managérial et l'animation au modèle de gestion des contradictions. Nous pensons qu'à chaque modèle de gouvernement correspond un modèle de communication stratégique.

#### Information et communication des salariés et mode de gouvernement/stratégie

L'enjeu, les pratiques de la communication stratégique varient, selon les modèles de gouvernement, les styles de leadership, (si le style est autoritaire, et fait appel au contrôle ou au contraire, s'il laisse plus d'autonomie aux acteurs [TANNENBAUM, SCHMIDT<sup>56</sup> 1958]) et selon les stratégies des entreprises. Même si la communication stratégique peut être sensible aux modes, et par conséquent séduire les entreprises appartenant à ces trois mondes, l'attitude sera plus sincère pour les modèles récents (animation ou autonomie),

<sup>56</sup> B. Tannenbaum et W.-H. Schmidt, How to choose a leadership pattern, *Harvard Business Review*, mars-avril 1958 in Orsoni J. & Helfer J.-P., *Management stratégique*, ed Vuibert 1994



tandis que l'attitude sera plus réservée pour des modèles plus anciens comme le commandement et le contrôle.

### **Section 2 - Communication et stratégie**

A. Labruffe [1987] a remarqué combien ces deux termes expriment des **idées apparemment aux antipodes l'une de l'autre** : la stratégie avec les relents de la guerre s'oppose à la communication avec ses effluves pacificateurs. Pourtant les deux termes ont comme cheminé l'un vers l'autre.

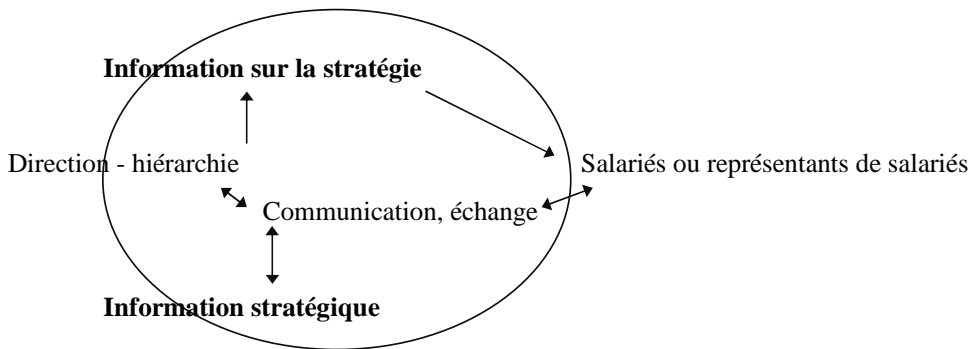
#### A - L'information sur la stratégie

L'information sur la stratégie n'est pas identique à l'information stratégique, qui elle, a été définie de différentes manières [BOETTCHER & WELGE 1994]. Ceux, qui considèrent l'information utile à la stratégie la définissent comme **stratégique** lorsqu'elle a un impact majeur sur la formulation de la stratégie et sur les activités de planification correspondante, plus précisément lorsqu'elle concerne les forces et faiblesses internes et les opportunités et menaces externes à l'entreprise. Une autre tendance consiste à inclure dans ce domaine, les informations, qui potentiellement affectent la stratégie d'organisation, la performance ou la survie de l'entreprise. Ce n'est plus seulement la formulation stratégique, qui est concernée, mais aussi toute information susceptible de porter à conséquence sur l'organisation en général. C. Bartlett et S. Ghoshal [1989] remarquent que le contexte global<sup>57</sup> requiert l'inclusion d'informations stratégiques éparses dont la pertinence est supposée, mais dont les conséquences ne sont pas encore complètement anticipées ou comprises. L'information stratégique est une donnée, qui devient stratégique dans l'entreprise lorsqu'elle influence la prise de décision, alors que **l'information sur la stratégie** est une donnée mise en forme par les directions, destinée aux salariés et éventuellement à d'autres publics. L'enquête effectuée par Arthur D. Little<sup>58</sup> met en évidence que les directions ont moins de peine à mouliner les informations stratégiques pour les transformer en objectifs stratégiques **qu'à communiquer ces objectifs à tous les niveaux du corps social**. Le processus de transmission de l'information sur la stratégie lorsqu'il intègre des éléments de dialogue, de communication, d'échanges entre salariés ou

<sup>57</sup> pour la définition du terme cf. Partie Un : SOUS-PARTIE Deux : CHAPITRE 5 : Section 2 - Des stratégies internationales contingentes p 93

<sup>58</sup> in Les Echos, 29-10-1996

représentants de salariés et direction peut conduire à produire des informations stratégiques. J.-M. Peretti [1994] remarque que « *l'information descendante finit par susciter un flux ascendant* ».

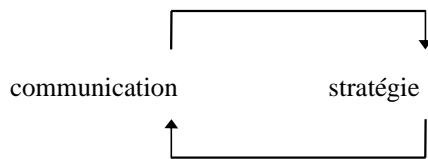


**Figure 4-2 : Information stratégique et information sur la stratégie**

Si longtemps les destinataires de l'entreprise concernés par l'information et la communication sur la stratégie se réduisaient à la catégorie des cadres, [BOETTCHER & WELGE 1994], pour notre part nous nous intéressons à un public élargi à l'ensemble du personnel de l'entreprise ou du groupe. Les directions d'entreprise s'intéressent-elles aussi véritablement à l'information de l'ensemble de leurs salariés ?

B - Communication stratégique

Nous définirons **la communication stratégique** initiée par les dirigeants d'une entreprise comme l'organisation et la structuration d'un système de communication permettant des échanges d'informations entre les membres de l'entreprise en fonction d'un objectif stratégique. Cet objectif (collectif ou individuel) implique des choix et donc une volonté de communiquer, selon des principes propres à chaque entreprise. Le concept de communication stratégique procède de la dialogique suivante :



On passe d'une intention statique, la stratégie de communication, à une réalisation construite transformée, la communication stratégique. La différence de sens surgit lors de l'emploi du nom (stratégie) ou de l'adjectif (stratégique).

	<b>Sur la stratégie</b>	<b>Stratégique</b>
<b>Information</b>	Information brute concernant une décision stratégique déjà prise	Information décisive pour la prise de décision
<b>Communication</b>	Informations concernant la stratégie mises en scène dans le cadre de relations entre personnes	Choix d'un style de communication (nature des messages, définition des sujets sensibles, cibles, média) relayé par les acteurs

**Tableau 4-2 : Synthèse des définitions de l'information / communication en regard de la stratégie**

La communication stratégique pourrait s'intégrer dans la théorie du choix stratégique de John Child [1972, 1997], qui privilégie le rôle des leaders de l'organisation sur le déterminisme structurel en tenant compte du caractère interdépendant de l'action et de la contrainte.

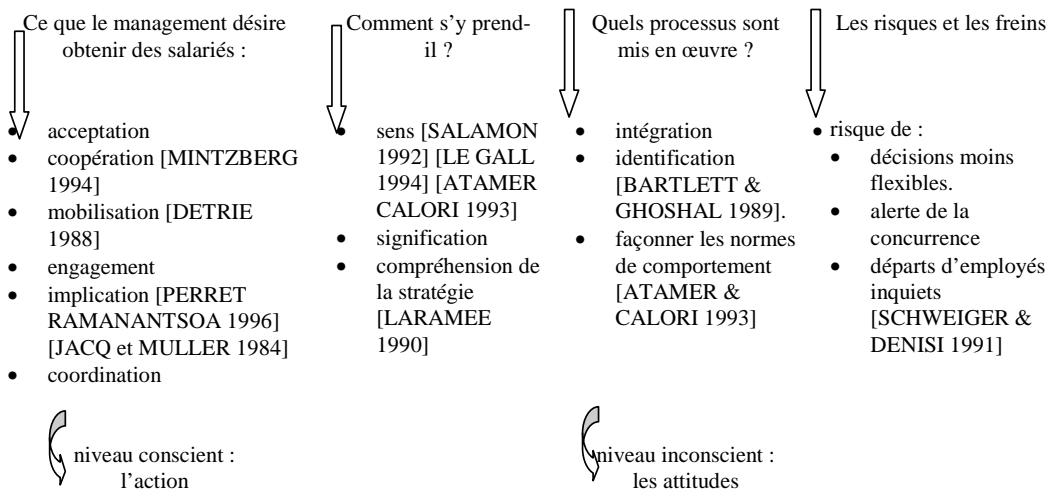
C - Pourquoi communiquer la stratégie aux salariés de l'entreprise ?

La réussite d'une stratégie dépend entre autres de son acceptation par les acteurs de l'entreprise, a contrario l'échec d'une stratégie peut découler de son inacceptation de la part des acteurs. La notion d'émergence de la stratégie fait apparaître elle aussi, sur la scène des décisions stratégiques, un public élargi d'acteurs. L'intention, qui anime les dirigeants dans leur volonté de communiquer est de permettre aux salariés et à leurs représentants de mieux comprendre les problèmes de l'organisation, et de connaître les positions des dirigeants ceci afin d'effacer les préjugés existants [SALAMON 1992]. Communiquer la stratégie fait partie de la stratégie de l'entreprise. Pour H. Mintzberg [1994] la stratégie se programme afin de satisfaire les impératifs de la coordination, afin de s'assurer que chacun dans l'organisation tire dans la même direction, et elle se communique afin de transmettre des instructions, qui détermineront les individus à agir dans un sens précis et précisé. Certains considèrent le développement du sentiment d'appartenance au moyen de la

communication interne comme excessif et décalé par rapport à la pluralité nouvelle des engagements de l'individu [IMBERT 1994].

Selon A. Laramée [1990], l'appropriation de la « vérité » par l'explication des faits communiqués aux salariés présuppose que la compréhension des problèmes des uns aboutira à la coopération des autres ; que plus le travailleur est informé, plus il est productif. P. Clampitt [1991] souligne la coexistence possible de la compréhension et du désaccord. Toutefois si information et communication ne signifient pas nécessairement appropriation psychologique de la stratégie par l'acteur, elles y contribuent : la communication peut fournir un moyen d'identifier les différences de point de vue, développer une meilleure connaissance de chacun, créer les bases d'un terrain favorable à l'appropriation et donc à la réussite de la stratégie.

Les directions mettent en place des procédures destinées à capter l'information ascendante afin de mieux évaluer l'impact de leurs décisions sur les salariés et éventuellement d'envisager des actions correctives [JACQ MULLER 1984]. Plus les directions connaissent le contexte dans lequel les employés interprètent les actions et les messages, plus il est vraisemblable qu'elles puissent prédire non seulement les interprétations probables, mais aussi les mauvaises interprétations éventuelles [CLAMPITT 1991].

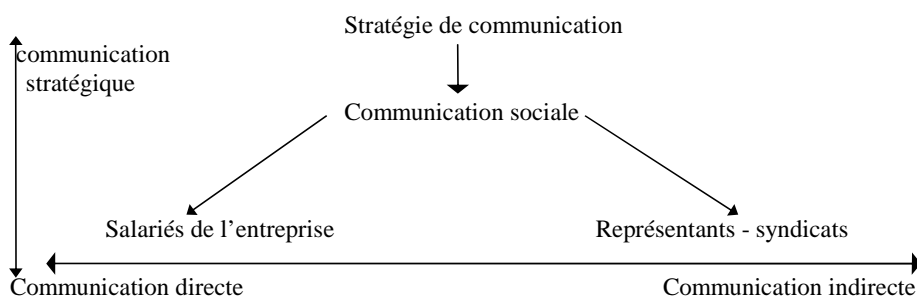


**Figure 4-3 : Pourquoi communiquer ou non la stratégie aux salariés ?**

### Section 3 - Communication interne

La communication interne comprend la communication directe et indirecte, qui renvoient à la dichotomie entre gestion des ressources humaines et relations industrielles. La gestion des ressources humaines met l'accent sur les valeurs individuelles, et constitue un moyen de substitution aux relations industrielles appréhendées sous l'angle collectiviste [HEGEWISH TREGASKIS & MORLEY 1997]. Toutefois la gestion des ressources humaines et les relations industrielles ne sont pas exclusives l'une de l'autre, et leurs positionnements respectifs varient, selon les pays.

P.A. Argenti [1996] remarque que la plupart des entreprises (Fortune 500) utilisent maintenant des services spécialisés de communication d'entreprise plutôt que les services de ressources humaines, et que cette « externalisation » est en croissance rapide.



**Figure 4-4 : Schéma de la communication stratégique interne**

J.-M. Peretti [1994] propose certains conseils : éviter de court-circuiter les structures existantes, préférer les faits à la propagande, éviter l'excès d'informations, jouer sur l'effet multiplicateur que permet l'utilisation conjuguée de différents médias.

#### A - Stratégie sociale interne

C'est au début des années soixante-dix qu'apparaît la notion de conscience sociale des entreprises. Pour O. Gélienier [1976] :

Le salarié doit être considéré comme un client dont il faut prendre en compte les préoccupations sous peine d'échec ; une relation qualitative est nécessaire, ainsi qu'une prise en compte des attentes et des insatisfactions du personnel. Cette approche rompt à

l'époque la vision de l'équilibre des pouvoirs, car elle implique un bouleversement de la hiérarchie et des structures. En effet, accorder une telle importance aux salariés, n'est-ce pas leur attribuer aussi une part du sacré, donc leur reconnaître une part de pouvoir ? Hiérarchie signifie étymologiquement « celui, qui dit le sacré ».

Mais le chemin parcouru ne permet guère de faire étalage de ce marketing social, qui est encore bien timide. F. Meston<sup>59</sup> remarque que l'on en est encore seulement chez certains au stade de la prise de conscience, on envisage des stratégies internes, qui soient en cohésion avec les stratégies externes. Cette prise de conscience s'est illustrée par exemple chez RENAULT : SKODA a préféré être racheté par son concurrent VOLKSWAGEN, parce que son modèle social était plus séduisant.<sup>60</sup>

### B - L'agir communicationnel

Si la conception de la sociologie stratégique apporte une facette à la construction conceptuelle de notre travail, celle de J. Habermas nous paraît fort intéressante. J. Habermas [1983] oppose deux comportements :

- un comportement qualifié d'activité stratégique par laquelle une personne influe sur une autre soit en le menaçant d'une sanction soit en lui faisant miroiter des gratifications, dans le but, et c'est fondamental, d'obtenir ce, qui escompté au départ. Ce comportement suppose que chacun campe sur ses positions quant à sa vision des principes universels.
- un comportement qualifié d'agir communicationnel, par lequel chacun est motivé rationnellement par l'autre à agir conjointement.

*« Grâce au fond de validité que suppose la communication destinée à l'intercompréhension, un locuteur peut donc, en garantissant qu'une exigence de validité sera respectée, convaincre un auditeur d'accepter l'acte de parole qu'il lui propose, et obtenir ainsi en vue de la poursuite de l'interaction, un effet de couplage assurant l'entrée en communication. » [HABERMAS 1986].*

Convaincre<sup>61</sup> l'autre est le but de la communication. Il ne suffit pas qu'une personne se demande si elle peut adhérer au discours de son locuteur, il est essentiel que cette personne participe à l'argumentation, selon un mode coopératif. Le processus est donc une construction à base **d'intercompréhension subjective et d'argumentation rationnelle**.

---

<sup>59</sup> ( maître de conférence à H.E.C.) in Les Echos du lundi 30/09/96

<sup>60</sup> Témoignages de J.P. Jacquier et M. Caron secrétaire de la CFDT

<sup>61</sup> Conférence l'entreprise, les hommes, l'information, Eduardo Malone, Président de Chargeurs International, 1996

Cette argumentation doit rendre possible le fait que la volonté puisse se former hors de toute influence, de manière autonome. Toutefois la forme de l'argumentation est fonction de nécessités relevant de la participation et de l'équilibre des pouvoirs. Contrairement à l'agir stratégique, qui extorque, la limite d'une telle approche réside dans la volonté des partenaires d'accepter d'accorder leur projet d'action de l'intérieur, et de ne tendre vers leurs buts respectifs qu'à la condition qu'une entente sur la situation et les conditions escomptées existe ou puisse être aménagée. Or, de multiples raisons peuvent empêcher les partenaires de jouer ce jeu coopératif pour lui préférer le traditionnel agir stratégique. Y. Morieux<sup>62</sup> constate que les coopérations sont d'autant plus fortes que les acteurs concernés disposent de marges de manœuvre et de capacité d'influence les uns par rapport aux autres. Autrement dit la coopération repose sur une distribution des pouvoirs évitant les mises à l'écart des acteurs.

*« La communication complexe, pour s'opérer de façon optimale, nécessite que les interlocuteurs disposent du même savoir, participent à la même vision du monde, obéissent à la même logique et à la même structure paradigmatique. C'est du reste ce, qui se passe dans l'organisme vivant : chaque cellule même spécialisée, dispose intégralement du message génétique que toute autre cellule. C'est pourquoi la communication s'y effectue de manière optimale et complexe. » [MORIN 1977]*

C'est sur ce point que l'image de l'organisation comme organisme vivant, figure idéale présente des limites. En effet, les membres de l'organisation ne poursuivent pas de façon naturelle des buts individuels, qui soient durablement identiques à ceux globaux de l'organisation. Comme le fait remarquer F. Meston<sup>63</sup>, la distance entre management et salariés dans leur perception des enjeux du changement, explique la sous-estimation des obstacles. Pour les directions, le changement est l'occasion d'améliorer la performance de l'entreprise, mais pour le salarié, le changement est porteur de risques. Il menace l'équilibre sans contrepartie apparente.

#### C - La communication de l'information sur la stratégie

J.-P. Larçon et R. Reitter constataient en 1979 que les différences entre entreprises étaient considérables en ce, qui concerne la communication de la stratégie. La communication variait, selon un continuum avec aux extrêmes : une communication réservée

<sup>62</sup> manager au Boston Consulting Group, in les Echos. 10/09/1996

<sup>63</sup> in Les Echos du lundi 30/09/96

éventuellement au conseil de direction et une communication tout azimut voire externe à l'entreprise. Quelles sont les cibles parmi le personnel faisant l'objet d'une communication ?

Trois approches, recueillaient dans les années quatre-vingts la faveur des entreprises, selon les auteurs de « STRATEGOR ». La première approche consistait à concrétiser le projet sous forme d'un support écrit diffusé au personnel. La deuxième approche consistait à impliquer la hiérarchie dans la transmission et dans la mobilisation de tous les collaborateurs de l'entreprise [IMBERT 1994]. La troisième approche, s'intéressait aux dimensions symboliques et à la diffusion du projet véhiculé par des logos d'entreprise.

Le message

Les messages transmis à diverses cibles (actionnaires ou salariés) se révèlent souvent contradictoires. Les différents publics de l'entreprise peuvent avoir l'impression d'un double langage. Egalement les émetteurs d'information peuvent représenter des sources différentes et certaines contradictions peuvent être relevées [JORDAN 1996]. L'enjeu dans les grandes entreprises est de parvenir à une communication globale, cohérente, consistante.

On peut visualiser les différentes méthodes de communication encore appelées genre, l'ensemble de genres constituant le répertoire reflétant la structuration des pratiques de communication [ORLIKOWSKI, YATES 1994] regroupées, selon le mode de ciblage (individuel vs collectif) à l'aide du tableau suivant :

Présence physique	Eloignement <-----> Proximité		
Communication	Ecrite	Visuelle, auditive	Présence physique
Mode collectif	Journal interne Publication siège Courrier électronique	Vidéo télé conférence	Convention Développement extérieur Réunion de groupe, briefing comité d'entreprise européen
Mode individuel	Ligne hiérarchique Courrier électronique		Ligne hiérarchique séminaire formation briefing

**Tableau 4-3 : Classement des supports de communication**



La composition du répertoire de genre révèle le mode d'activités communicantes pratiquées par les membres de la communauté [ORLIKOWSKI, YATES 1994].

### Choix du média

La théorie de la richesse des médias de R.L. Daft et R.H. Lengel [1986]<sup>64</sup> se fonde sur l'idée que le contenu du message détermine le choix du média. Il existe une hiérarchie des médias : le contact face à face est considéré comme le média le plus riche, (donc les réunions de comité d'entreprise européen occuperaient une place importante dans ce modèle) suivi du contact par téléphone, du contact via les nouveaux médias (comme l'E-mail) enfin des documents écrits. Or, l'efficacité de la performance managériale s'affirme par la sélection du média le plus approprié pour lever les équivoques possibles.

Un autre facteur peut jouer un rôle dans le choix du média : le nombre des destinataires de l'information [WEBSTER & alii 1995]. Plus le nombre de destinataires est élevé, plus les médias comme les mémos, les courriers, le courrier électronique seront adaptés.

### Intérêt de l'unité de lieu

Alors que R. Jacob & J. Ducharme [1995] remarquent la montée de l'absence physique au cœur des interactions quotidiennes, le comité d'entreprise européen est un lieu où vont se côtoyer, se rencontrer physiquement des personnes. Du fait des différences très sensibles entre les acteurs, du fait qu'ils se connaissent mal, on peut donc avancer l'idée que ces présences physiques exacerberont dans un premier temps les relations, mais qu'elles favoriseront les échanges, une meilleure compréhension entre les acteurs. C'est particulièrement vrai pour les syndicalistes, qui jusqu'à maintenant vivaient en vase clos, et ignoraient leurs collègues européens. Le fait que des syndicats se trouvent réunis par la voie des comités d'entreprise européens, pose la question de la naissance d'une solidarité. Peut-on imaginer la naissance d'un collège de syndicats européens par entreprise et peut-être une harmonisation des syndicats européens ? Toutefois cette supposition est tempérée par les intérêts divergents, qui motivent chaque représentant syndical issu de pays différents comme nous allons le voir dans la section suivante.

---

<sup>64</sup> in Webster J., Klebe Trevino L., Rational and social theories as complementary explanations of communication media choices : two policy-capturing studies, Academy of Management Journal, vol.38, N°6, 1995

Question de recherche 2-E : Le comité d'entreprise européen est-il un lieu source de solidarité entre représentants et entre syndicats ?

#### Effet sur la hiérarchie et réaction

Le flux d'information entre syndicat et direction est un flux plus rapide que le flux hiérarchique descendant [JACQ MULLER 1984]. Par conséquent ce flux pose des **problèmes aux cadres de la hiérarchie intermédiaire**, qui se sentent court-circuités. Les subordonnés disposent parfois de renseignements exclusifs que n'ont pas leurs supérieurs. Est-ce aussi le cas dans les comités d'entreprise européens ? M. Praderie<sup>65</sup> s'étonne des blocages dans la communication du fait de la hiérarchie locale, qui fait collusion avec les syndicats conservateurs.

#### Le canal de communication

Les réseaux de communication formelle comprennent un système de cascade d'informations utilisant le cheminement hiérarchique, un système de communication de la direction vers les salariés et vers les représentants, également un système de communication parmi les salariés et représentants.

#### Voie indirecte

Les informations émises par les directions sont véhiculées dans ce cas vers les représentants du personnel. La révélation d'informations destinées aux représentants « *disclosure of information* » [SALAMON 1992] est le transfert d'informations traditionnellement détenues exclusivement par le management. M. Salamon [1992] exprime l'aversion qu'éprouve le détenteur de l'information à la divulguer, ce, qui confirme bien l'inégalité d'accès à l'information, et combien elle est source de pouvoir. Toutefois la révélation d'information peut contribuer à renforcer sa position dans une négociation. Il est à noter que la révélation d'information met surtout l'accent sur le pourvoyeur d'information, alors que celui, qui reçoit l'information n'est pas forcément passif et uniquement réceptif ; il peut s'avérer un chercheur actif d'informations.

Les communications ne peuvent en elles-mêmes résoudre les conflits d'intérêt et de valeurs [SALAMON 1992]. Les problèmes de relations industrielles ne surviennent pas seulement

---

<sup>65</sup> in Les Echos 01/04/97 : « les ambiguïtés de la politique sociale »  
Partie I

à cause d'un défaut de communication entre les participants concernés. Plus souvent la source du conflit provient des différences d'objectifs, d'intérêts, de perceptions et d'attitudes, qui affectent de manière significative, la façon dont l'information et les situations sont perçues. L'acte managérial de communiquer les motifs d'une décision ou d'une action n'assure pas que les employés ou les syndicats accepteront la logique de pensée du management ou seront d'accord avec ses solutions. En fait la communication est un moyen de mieux se connaître mutuellement, d'apprécier les différences, et ainsi de favoriser la recherche de solutions communes acceptables tenant compte des intérêts divergents. Les directions et les syndicats perçoivent différemment les intentions de la communication. Le management désire que les employés et les représentants connaissent, et comprennent mieux les problèmes d'organisation, la position du management. Les syndicats, eux, considèrent l'acquisition de l'information comme un moyen de renforcer leur position dans les processus de négociation ou de prise de décision conjointe dans l'organisation.

#### Comment communiquer ?

Certaines réflexions des praticiens de la communication interne soulèvent la problématique du mode de communication. A.C. Martinet [1987] évoque l'aptitude des organisations à réarticuler les données en informations-représentations. Il va s'agir pour ceux, qui transmettent l'information sur la stratégie, de produire une information, qui soit représentative pour les locuteurs afin que ceux-ci l'accueillent dans leurs schémas mentaux.

L'exercice de la communication interne rompt avec la vision technicisée de la communication externe. Elle fait appel à

*« Un état d'esprit de facilitateur et une puissance créative dans la recherche des solutions. Il apparaîtra de moins en moins comme l'homme d'un métier ou d'une compétence technique (journalistique, rédactionnelle, audiovisuelle), mais s'inscrira dans un rôle de médiateur gérant des situations particulières (crise, restructuration délocalisation, etc.). » [IMBERT 1994]*

Si comme le souligne P. Louart [1995], pour une personne particulière, un échange n'est intéressant que s'il touche à son système de croyances ou de désirs, se pose le problème de la compétence du dirigeant, qui va communiquer.

« En clarifiant les enjeux des changements et en expliquant de façon pédagogique<sup>66</sup> l'organisation de l'entreprise, la communication interne permet une compréhension partagée par tous. » [LE GALL 1994].

Toutefois l'art d'enseigner ne fait pas nécessairement partie des compétences de ceux, qui transmettront les informations. Comprendre une information sur la stratégie n'est pas suffisant. Il existe une discontinuité entre le fait d'informer les salariés et les représentants, et celui de parvenir à l'appropriation du projet, par des membres d'origines culturelles différentes.

Question de recherche 2-F : Comment le management envisage-t-il de faire face à cette discontinuité ? (Passer de l'information sur la stratégie propre au locuteur à une explication dans le but d'une appropriation propre au récepteur ?)

### **Synthèse Sous-Partie deux - chapitre 1 : stratégie de communication**

La stratégie, les structures de l'entreprise, les modes de gouvernements (commandement, transaction, animation) ainsi que les styles de direction déterminent des enjeux différents de communication. Ainsi les styles de communication se distinguent : dans les entreprises classiques (privilégiant le processus de contrôle, la centralisation) la communication s'établit par la voie hiérarchique, alors que dans les entreprises apprenantes, polycellulaires, en réseau (privilégiant un processus d'apprentissage, l'interactivité, la décentralisation) la communication s'établit entre toutes les sources.

L'information sur la stratégie est une information émise par le management et destinée aux salariés dans un but intégrateur voire d'appropriation,

L'information stratégique est une information pouvant influencer sur les décisions stratégiques prises au sein d'une entreprise.

La communication stratégique initiée par les dirigeants d'une entreprise est l'organisation et la structuration d'un système de communication permettant des échanges d'informations entre les membres de l'entreprise en fonction d'un objectif stratégique.

Parmi les formes de communication théorique, l'agir communicationnel d'Habermas est une négociation argumentée sur un mode comportemental coopératif, authentique. La

---

<sup>66</sup> Michel Serres in nouvel économiste, N°969, 28/10/1994 p35 affirme que « la société de l'information est déjà du passé : la nouvelle ère, qui s'ouvre est celle de la pédagogie ».

stratégie de communication des entreprises a pour but d'obtenir que l'action des salariés soit conforme au projet de stratégie du management. Cette intention passe par la construction de significations partagées, par des processus inconscients d'identification.

## CHAPITRE 5 :                   MANAGEMENT INTERNATIONAL

Alfred D. Chandler [1986] après avoir décrit les spécificités des développements des entreprises dans différents pays comme les Etats-Unis, le Royaume-Uni, l'Allemagne et le Japon, montre que les stratégies globales ont été supérieures aux stratégies fonctionnelles. Ces stratégies globales évoluent dans le contexte favorable de la libéralisation des échanges, du transfert de technologie, de l'accroissement des communications, du transfert des méthodes de management. Les multinationales organisent de nos jours encore leur outil de production, leur service sur une base de plus en plus internationale. Cette orientation profonde de l'organisation managériale a un impact sur les relations industrielles et sur la communication destinée aux salariés [COLLER, MARGINSON 1998]. Il est donc important de comprendre l'évolution du management stratégique international pour situer le contexte dans lequel va se positionner le comité d'entreprise européen. Par management stratégique on peut retenir la définition de P. Tabatoni et P. Jarniou [1975 p212] : un système de management, qui a comme propriété d'organiser l'interaction entre politique et stratégies.

*« La politique est le choix d'un système de management ou plus précisément ... le choix d'un système de norme de management, qui détermine les processus de finalisation, d'organisation et d'animation et leur mode d'interaction. »  
[TABATONI et JARNIOU 1975 p 214]*

Nous allons voir que cette **évolution est fortement contingente** : les entreprises apportent des réponses différentes dans leur processus d'internationalisation, selon des facteurs de contingence que nous décrypterons à partir de l'analyse du management stratégique international. Ces facteurs nous permettront de formuler des hypothèses quant à la nature du fonctionnement du comité d'entreprise européen.

*Section 1 - Les enjeux des entreprises à l'international : les restructurations*

A - L'acteur clé : la multinationale

Dans nos premières questions nous avons évoqué la nécessité du repérage des acteurs concernés par les comités d'entreprise européens. La directive européenne fixe clairement les limites : des entreprises ou groupes d'entreprise employant plus de 1000 salariés en Europe et plus de 150 salariés dans au moins deux pays. Derrière cette définition arbitraire se profile l'esquisse d'entreprises aux opérations européennes suffisamment larges pour appartenir au type d'entreprise que l'on qualifie d'entreprise multinationale (EMN). Jacques Rojot [1978] rappelle que les EMN sont définies de nombreuses façons en prenant en compte des seuils arbitraires portant sur le nombre de pays d'implantation, le chiffre d'affaires, l'investissement à l'étranger, selon les intérêts variés des chercheurs. Nous pensons que le qualificatif d'EMN convient bien au type d'entreprise tel que défini par la directive, car elle met en jeu des niveaux de contrôle variés entre siège et filiales, qui sont le lieu de coopération ou de rupture possible. Les EMN connaissent des événements, qui les marquent, et sont répercutés dans les comités d'entreprise européens ; il s'agit donc de situer le contexte d'évolution global des EMN. La structure des EMN concernées par les comités d'entreprise européens est développée ultérieurement dans le cadre de l'analyse des accords.

B - La transnationalisation

La communication et l'information des salariés évoluent sous la pression des restructurations des activités des entreprises à l'international. La vague des fusions acquisitions dépasse même les prévisions<sup>67</sup> optimistes des banquiers d'affaires pour atteindre un montant global de 2 200 milliards de dollars, selon IFR Securities Data. Les opérations européennes (369 milliards de dollars), en outre, dépassent pour la première fois les transactions américaines.

---

<sup>67</sup> le figaro économie, 2-3/10/1999  
Partie I

Le phénomène de transnationalisation n'est pas défini de la même façon dans la littérature. Une première définition de la transnationalisation est rapportée dans l'accord sur la politique sociale annexé au Traité de Maastricht. « *Le fonctionnement du marché intérieur comporte un processus de concentrations d'entreprises, de fusions transfrontalières, d'absorptions et d'associations et, par conséquent, une transnationalisation des entreprises et des groupes d'entreprises.* » Dans ce cadre étendu, l'entreprise transnationale est une multinationale, qui a plusieurs nationalités et/ou des actionnaires de plusieurs nationalités. La transnationalisation est définie comme la conséquence d'une forme de structuration des entreprises appartenant au territoire communautaire. A. Mattelart<sup>1</sup> [1994] définit les segments transnationaux « *comme de grands ensembles d'individus partageant, par-delà leurs frontières nationales, les mêmes conditions de vie, les mêmes systèmes de valeurs, de priorités de goûts, de normes..* ». Une seconde définition plus précise de l'entreprise transnationale sera évoquée dans la Section 2 - Des stratégies internationales contingentes.

L'UNCTAD définit un index de transnationalité, qui combine les rapports pays étrangers et pays du siège pour les investissements, les ventes et les effectifs des multinationales. Cet index de transnationalité n'est pas très éloigné des **degrés d'internationalisation** [SULLIVAN 1993-1994] : le ratio 'immobilisations étranger' sur 'total immobilisations' ainsi que le ratio 'effectif étranger' sur 'total effectif' sont des *attributs structurels* du degré d'internationalisation, le ratio 'ventes étranger' sur 'ventes totales' est un *attribut de la performance*. Il manque l'*attribut attitudinal*, qui est difficile à opérationnaliser : D. Sullivan [1994] propose de mesurer l'expérience internationale des top-managers ainsi que la dispersion psychique et géographique des opérations internationales. En optant pour une combinaison de mesures, l'UNCTAD occulte une partie de la dimension du degré d'internationalisation, et met l'accent sur l'aspect structurel de l'internationalisation. De notre côté nous portons notre attention sur une dimension spécifique du degré d'internationalisation : le coefficient de concentration des salariés dans le pays du siège, qui est le taux suivant :

$$\text{Concentration} = \frac{\text{Effectif du pays du siège}}{\text{Effectif mondial}}$$

Ce taux est particulièrement significatif dans notre problématique, car il est lié à la répartition des représentants au comité d'entreprise européen. Si la détermination des représentants par pays est effectuée de façon assez proportionnelle, alors la concentration observée au niveau des groupes le sera aussi au niveau des représentants au sein du comité d'entreprise européen. Plus un groupe concentre ses effectifs dans le pays du siège, plus la présence de représentants issus du pays du siège sera forte au sein du comité d'entreprise européen ; l'écart entre la distribution des effectifs dans les pays et la distribution des représentants marque un continuum entre une volonté de choix de proportionnalité ou au contraire, un choix de règles différentes qu'il s'agira de clarifier.

La notion de degré d'internationalisation doit être maniée avec précaution en ce, qui concerne les seuils [SULLIVAN 1994] ; les seuils appréhendent mal l'évolution des formes de l'entreprise, pourtant malgré ces inconvénients les seuils nous permettent de distinguer les différents types d'entreprise. Et nous faisons l'hypothèse qu'un taux de concentration de plus de 75 % est la marque d'un groupe ancré dans son pays, tandis qu'un taux de moins de 25 % montre un groupe beaucoup plus internationalisé au moins sur le plan de ses ressources humaines. En conséquence la concentration aura un effet déterminant sur la composition du comité d'entreprise européen et donc sur son mode de fonctionnement.

Les pays développés continuent à être les avant-gardistes du flux d'investissement à l'étranger [UNCTAD 1998] : les transnationales américaines sont attirées par la zone Europe pour le secteur de la haute technologie et les biens de consommation, tandis que les transnationales européennes sont attirées par la zone Amérique du Nord [UNCTAD 1996]. Les investissements directs étrangers (IDE) sont définis comme des investissements entraînant le contrôle de la gestion d'une entité résidente d'un pays par une entreprise résidente d'un autre pays. Ils sont réalisés pour les trois cinquièmes par les fusions et acquisitions [UNCTAD 1998]. Les Etats-Unis, suivis par le Royaume-Uni, la France et l'Allemagne se partagent la plus grosse part dans ce processus. Ces IDE sont encouragés par les gouvernements [UNCTAD 1997], qui modifient leurs régimes législatifs en conséquence. Selon l'UNCTAD [1998], les entreprises se transnationalisent de plus en plus : les cinquante premières multinationales des pays développés passent d'un indice de transnationalisation de 35 pour cent en 1996 à un indice de 55 pour cent en 1998. L'effet



des restructurations a pour conséquence une plus forte concentration industrielle aux mains d'un nombre de firmes de plus en plus réduit.



fabrication se traduisant par la flexibilité des structures, le développement de la transnationalisation préfigurant le glissement de pouvoir entre les directions centrales et les directions d'activités stratégiques.

C - Ampleur du phénomène de flexibilité, de la globalisation

(I) La flexibilité : la tendance des années 80-90

La flexibilité est une notion, qui en recouvre plusieurs [BLYTON & TURNBULL 1992] :

- la souplesse fonctionnelle en matière de tâches, qui réfère à l'adaptabilité et à la mobilité des employés afin de répondre aux impératifs d'une production, qui évolue techniquement
- la flexibilité numérique, qui signifie la capacité pour les dirigeants de faire varier le nombre des salariés en fonction de la demande en utilisant des contrats temporaires, en externalisant le travail...
- la flexibilité temporelle correspondant à la modulation du temps de travail
- la flexibilité des salaires signifiant l'individualisation des traitements

Le modèle d'entreprise flexible annoncé par R.W. Cox [1976], et repris par J. Atkinson<sup>68</sup> [1994] décompose trois types de travailleurs au sein des entreprises :

- Le cœur comprend les employés permanents travaillant à plein temps, et effectuant des tâches clés, ces employés bénéficient d'un haut niveau de sécurité d'emploi. Le cœur est lui-même soutenu par :
  - Un ensemble de travailleurs périphériques,
  - le tout est aussi inscrit dans un groupe de « travailleurs distanciés », concept, qui rassemble : relations hors emploi comme la franchise, l'auto-emploi, le travail à domicile, réseau et sous-traitance.

Le phénomène de flexibilité est une tendance nette de l'actuelle décennie, comme l'ont été la tendance à la diversification dans les années soixante-dix et celle du recentrage sur les métiers dans les années quatre-vingts. Les pressions économiques (comme le besoin d'accroître la compétitivité, et de réduire les coûts) sont les principales raisons d'introduire des pratiques de flexibilité ; l'adoption de la flexibilité est parfois un choix contraint, qui nécessite pendant et après la mise en œuvre de consulter ses salariés, qui soulève parfois les oppositions des syndicats, et se heurte à la législation [HUTCHINSON, BREWSTER 1994]. Elle s'accompagne d'une vision financière de l'entreprise expliquant le dégraissage

des effectifs, les « *structures maigres* ». L'entreprise flexible adopte des conditions de travail comme l'annualisation du temps de travail (le salarié travaille un nombre d'heures par an au lieu d'un nombre d'heures fixe par semaine), de nouvelles formes de travail posté (par roulement) en cinq équipes, l'utilisation de salariés à temps partiel, de contrat à durée déterminée ou temporaire plutôt que l'appel aux heures supplémentaires, l'appel à la sous-traitance.. La flexibilité peut être comprise comme un abandon des arrangements standardisés, qui affectent l'entreprise et la société : l'accent mis sur les clients, l'organisation du travail (spécialisation flexible) et la société (pluralisme des classes, des intérêts et des styles de vie). Dans des positions radicales, la flexibilité peut être vue comme un démantèlement des barrières institutionnelles, qui ont isolé les relations industrielles du souci de la performance économique [STREECK 1987].

## (II) La globalisation

Le tiers des flux commerciaux mondiaux se réalise dans le commerce intra-firme [UNCTAD 1996 ; 1998], et depuis 1993, le degré de transnationalisation des 100 premières entreprises (selon leur capacité en immobilisation) est passé de 47% à 55% ; ce, qui déplace l'intérêt des problématiques de gestion de l'extérieur, vers l'intérieur des entreprises.

La *globalisation* signifie que les nations et les entreprises convergent sur des façons d'agir [KOGUT 1999]. Selon une perspective européenne, la *globalisation* signifie :

- l'émergence d'EMN comme structure dominante de production, de biens de services et d'informations couplée à d'importants changements en finance internationale, recherche et marketing : en 1990, 350 EMN comptabilisent les 2/5 du commerce mondial ; elles sont de plus en plus reliées entre elles par des échanges d'actions, des fusions, des joint-ventures, des alliances, des partenariats de production, des programmes de recherche
- la perte de souveraineté des attributs politiques et économiques des états
- le déplacement du pouvoir économique de l'Europe en Asie Pacifique et les économies à bas salaires [BARNET, CAVANAGH 1994] [CHESNAIS 1993]

La croissance des EMN et l'internationalisation de l'économie ont modifié l'équilibre des pouvoirs entre employeurs, Etats et salariés : la capacité des gouvernements nationaux à maîtriser les mouvements de capitaux internationaux est limitée. Les gouvernements ne

---

<sup>68</sup> in Hutchinson S., Brewster C., *Flexibility at work in Europe*, Institute of Personnel and Development, 1994

peuvent plus forger des politiques industrielles nationales par des alliances avec des champions industriels nationaux.

classé par :				IMMOBILISATIONS		VENTES		EFFECTIF		Index
Inmob. étrangers	Index transnat.	Entreprise	industrie	Etranger	Total	Etranger	Total	Etranger	Total	transnational
52	10	Michelin	Plastiques	d	14.7	11.7	13.7	d	119780	84.9
99	17	Eridania Beghin-Say	Alimentaire	6.9	9.2	8.0	10.2	14617	19340	76.4
25	19	Total	pétrole	d	30.3	25.8	34.00	d	57555	75.8
33	30	Rhône Poulenc	Chimie	d	27.1	13.3	16.8	41818	75250	67.4
23	36	Alcatel Alsthom	électronique	23.5	48.4	24.6	31.6	118820	190600	62.9
58	39	Saint-Gobain	Matériaux industriels	11.5	21.6	10.2	15.7	74467	111701	61.6
13	47	Elf	Pétrole	29.3	47.5	26.6	44.8	41600	85400	56.6
89	50	Danone	alimentaire	7.8	24.5	9.2	31.6	d	486000	30.4
100	60	Au Bon Marché	produits luxe	6.8	21.9	4.2	6.5	d	22862	47.9
30	69	Renault	Automobile	19.00	42.2	19.4	36.0	43381	140905	43.2
77	92	Vivendi	diversifié	8.5	45.9	10	32.4	57433	217300	25.3

**Tableau 5-2 : Le palmarès des transnationales françaises en 1996**

source : UNCTAD World Investment Report, 1998

#### D - Les restructurations

Les ajustements à la stratégie et aux structures ont produit des restructurations que Enderwick & alii [1992] différencient en six modalités, selon trois objectifs stratégiques.

Les réductions d'effectifs constituent un cas particulier des restructurations, et sont effectuées en masse depuis les années quatre-vingts. Cependant paradoxalement leur impact est généralement négatif, c'est pourquoi on cherche à comprendre la persistance de ce phénomène. Elles s'expliquent [BUDROS 1999] entre autres, par les risques O.P.A. hostiles, par le fait que la culture d'entreprise soit peu tournée vers les salariés, par la formation financière des Présidents d'entreprise et par les effets de mimétisme par rapport aux élites (théorie institutionnaliste) et de répercussion en chaîne [McKINLEY 1995].

Mode de restructuration	Objectif stratégique	Pratiques de G.R.H.
Intensification Rationalisation Dé-intégration	Réduction des coûts	Comportement répétitif, prévisible. Orientation à court terme. Activité individuelle. Concentration sur la qualité et les résultats. Prise de risque limitée. Désir de stabilité
Investissement et changement technologique	Augmentation de la qualité	Comportement répétitif, prévisible. Orientation à moyen et long terme. Comportement coopératif. Concentration sur la qualité et le processus. Prise de risque limitée. Implication aux buts organisationnels
Collaboration Internationalisation incrémentale	Innovation	Comportement créatif. Orientation à long terme. Fort comportement coopératif. Concentration sur la qualité et la quantité, le processus et les résultats. Prise de risque élevée

**Tableau 5-3 : Les restructurations des EMN et les pratiques de G.R.H.** Source : [ENDERWICK 1992]

## E - Conséquence sur la gestion des ressources humaines et sur la communication

Blyton P. et Turnbull P. [1992] signalent les éventuels conflits entre flexibilité et engagement du personnel assorti de forts rendements compensatoires en Grande Bretagne. En effet, la précarité des emplois retentit sur la désaffection de l'engagement du personnel, alors que l'effort d'engagement exigé par les directions ne s'accompagne pas d'une offre comme c'est le cas en Suède. La question cruciale, qui se pose est celle de la place assignée aux syndicats dans ce type de structure et la forme que va prendre la communication, les échanges entre groupes.

*« Les sociétés multinationales ont plus que jamais besoin d'informer leurs salariés, et les procédures d'information ont elles aussi subi des changements. » [GOLD 1995, p24].*

La flexibilité comme nécessité stratégique permettant la survie dans l'environnement concurrentiel, entraîne :

- des besoins accrus de coordination des structures de l'entreprise, afin d'optimiser les synergies, et d'accroître l'efficacité de l'entreprise. (La *coordination* est un processus négocié d'échanges réciproques [ROTH, NIGH 1992 p 280] assimilé parfois dans la littérature à l'intégration [MARTINEZ, JARILLO 1989].)
- l'abandon des structures formelles reposant sur la hiérarchie et la symétrie afin de gagner en flexibilité. Dans de tels systèmes traditionnels, la connaissance stratégique et la capacité à prendre des décisions tendent à être centralisées au plus haut niveau des divisions des sièges sociaux, alors que dans la transnationale, elle s'étend au niveau des filiales. L'un des enjeux de la transnationale consiste donc à mettre en lien les parties de l'entreprise (entre le siège social et filiales étrangères, mais encore entre les filiales), qui fonctionnent, selon des principes organisationnels locaux. La transnationale requiert davantage de communications qu'une structure classique [EGELHOFF 1991].

Mais l'adoption du modèle transnational que nous allons décrire est encore de l'ordre d'un objectif et non d'une réalité clairement établie [RICHEY, WALLY 1998].

**Section 2 - Des stratégies internationales contingentes**

Les stratégies internationales ont été décrites par différents courants de recherche. Le courant économique insiste sur la structure industrielle du pays. Chaque pays développe des avantages compétitifs, qui expliquent les stratégies internationales des firmes [PORTER 1986, 1990-1991]. D'autres recherches mettent l'accent sur l'action des dirigeants, sur le choix stratégique limité par les impératifs économiques, politiques et organisationnels [PRAHALAD, DOZ 1987].

**A - L'avantage compétitif**

M.E. Porter [1986] considère que la caractéristique essentielle dans le choix stratégique est le degré d'interrelation parmi les environnements concurrentiels dans les différents pays. Si l'interrelation est forte, l'industrie est *globale*, alors que si les événements se produisant dans un pays n'affectent pas les autres pays, alors l'industrie est *multidomestique*. Les firmes dans le cadre de la structure industrielle, doivent concevoir une stratégie en fonction des activités de la chaîne de valeur et coordonner ces activités.

<b>Coordination des activités</b>	<i>Forte</i>	Fort investissement direct avec une coordination accrue entre les filiales	Stratégie globale simple
	<i>Faible</i>	Stratégie centrée pour chaque pays par des multinationales ou des firmes locales <i>Dispersée géographiquement</i>	Stratégie d'exportation avec un marketing décentralisé <i>Concentrée géographiquement</i>
		<b>Configuration des activités</b>	

**Figure 5-1 : Les types de stratégies internationales**

Source : Michael E. Porter, *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, BOSTON , 1986

B - Coordination et différenciation : facteurs de distinction

C.A. Bartlett [1986] propose un modèle complémentaire, non plus axé sur l'industrie, mais sur l'entreprise. Il prend en compte la coordination ou l'intégration des filiales et le degré d'adaptation à chaque environnement national.

Il distingue trois types d'organisation, qui chacune met en œuvre un type de stratégie différent :

1. **L'organisation globale** est tournée vers le marché mondial ; elle conçoit des produits standardisés, et cherche à faire des économies d'échelle ; elle pratique un contrôle centralisé de ses opérations
2. **L'organisation multinationale** met l'accent sur l'adaptabilité de ses produits, selon les goûts propres à chaque pays, les filiales sont autonomes
3. **L'organisation transnationale** cherche à coordonner ses opérations partout dans les pays où elle est présente en essayant de répondre à l'impératif d'intégration et de réactivité de l'environnement.

Au centre on situe les stratégies et les organisations, multifocales avec des tendances s'orientant plutôt, selon les produits ou, selon les pays [PRAHALAD, DOZ 1987].

La réactivité locale fait référence aux décisions d'engagement des ressources prises de façon autonome par les filiales.

<b>Force d'intégration / de coordination globale</b>	<i>Forte</i>	Globale	Transnationale
	<i>Faible</i>		Multinationale
		<i>Faible</i>	<i>Forte</i>
		<b>Force de réactivité / de différenciation nationale</b>	

**Figure 5-2 : Les types d'organisation des entreprises**

Source : C.A. Bartlett, Building and managing the transnational: the new organizational challenge, in Michael E. Porter, Competition in Global Industries, Harvard Business School Press, BOSTON , 1986

C - La stratégie du fit

S. Ghoshal et N. Nohria [1993] constatent que, selon les secteurs, les besoins d'intégration et de réactivité ne seront pas les mêmes.



<b>Force d'intégration / de coordination globale</b>	<i>Forte</i>	<b>Environnement global</b> construction, mines métaux non ferreux chimie instrument de mesure scientifique moteurs	<b>Environnement transnational</b> produits pharmaceutiques équipement photographique ordinateurs automobile
	<i>Faible</i>	<b>Environnement international</b> métaux machines papier textile impression	<b>Environnement multinational</b> alimentation gomme équipement ménager tabac
		<i>Faible</i>	<i>Forte</i>
<b>Force de réactivité / de différenciation nationale</b>			

**Figure 5-3 : L'environnement des EMN : classification des secteurs d'activité**  
traduit de [GHOSHAL & NOHRIA 1993]

Chaque époque produit des normes d'actions, des orientations, qui évoluent ; P. Evans et Y. Doz in [PUCIK, TICHY & BARNETT 1992] ont distingué trois périodes de l'évolution du management : la première met l'accent sur le fait de structurer l'organisation, la seconde sur l'aspect cohésif (théorie du fit) et la troisième sur l'intégration.

D - Le débat national versus transnational

La tendance actuelle est marquée par le déclin des organisations multidomestiques et par l'expansion des entreprises qualifiées par les uns de globales ou de transnationales. La transnationale correspond cependant plus à un idéal qu'à une réalité : dans une recherche S.M. Leong et C.T. Tan [1993] n'obtiennent dans leur échantillon qu'une proportion faible (18 %) d'entreprises transnationales et une faible différenciation par rapport aux autres modèles. Le facteur national [HU 1992] très prégnant dans la propriété, le contrôle, le lieu d'imposition de rapatriement des capitaux tempère le phénomène de transnationalisation.

Néanmoins la transnationalisation se manifeste par exemple par la diffusion des « bonnes

pratiques » entre les sites d'une même entreprise situés dans des pays différents et par la possibilité pour le management, de comparer les performances des salariés par site, ceci afin d'orienter le choix des localisations d'investissement [COLLER, MARGINSON 1998]. Les principaux canaux d'influence relevés par COLLIER et MARGINSON [1998] lors d'une étude d'un cas de l'industrie alimentaire, sont :

- le système de transfert des « bonnes pratiques confirmées » parmi les sites sur un mode de co-opération,
- le réseau des managers développé au moyen de la formation et des réunions internationales
- ainsi que le rôle joué par les managers expatriés.

Au sein d'une même activité, les pressions d'intégration et de réactivité peuvent être différentes, et certaines fonctions comme la recherche et le développement nécessiteront une forte intégration et une faible réactivité ; dans ce cas, le besoin de centralisation est impérieux. A l'opposé, le besoin de sensibilité aux besoins diversifiés des clients nationaux se manifeste par une réactivité forte et une intégration faible.

Les gouvernements des pays hôtes peuvent redouter qu'une intégration trop forte des EMN leur procure une connaissance détaillée de leurs capacités réparties dans les différents pays, et donc leur permettent de déplacer leurs opérations d'un pays à l'autre. Une EMN intégrée peut aussi devenir un moyen de pression aux mains des politiques. L'intégration de l'EMN constitue pour le gouvernement du pays hôte une limite de son pouvoir et du contrôle qu'il peut exercer sur la filiale.

Ce constat alimente la problématique de la façon suivante :

la notion **d'appartenance nationale** est cruciale dans l'examen des comités d'entreprise européens. En effet, sur le sol français, il s'agit de distinguer les entreprises « françaises » des entreprises « non-françaises ». Pour ces dernières, le comité d'entreprise européen peut être perçu comme un dispositif permettant aux gouvernements d'avoir un droit de regard via les représentants des salariés et les syndicats donc d'augmenter son pouvoir face à l'EMN, à la manière d'un organe d'intelligence économique.

### **Section 3 - Structure et attitude des sièges par rapport aux filiales**

D'une façon générale, la communication organisationnelle est influencée par [LARAMÉE 1990] la structure de l'organisation, l'organisation de l'espace et du temps. Le comité d'entreprise européen en tant qu'organe de communication évolue dans un environnement structurel, qui influencera son fonctionnement. Quels sont les environnements structurels des entreprises et les rapports entre structure de l'organisation et comité d'entreprise européen ?

#### **A - Structure**

##### **(I) Définition**

H. Mintzberg [1982] donne une définition de la structure :

*« La structure d'une organisation peut être définie simplement comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches. »*  
[MINTZBERG 1982]

Parmi les caractéristiques structurelles établies par l'école de ASTON [PUGH, HICKSON, HININGS, TURNER 1968], figurent la spécialisation, la standardisation, la formalisation, la centralisation et la configuration. Trois caractéristiques structurelles affectent la problématique :

- La **centralisation** concerne le lieu où se situe l'autorité en charge de la prise de décision. Plus précisément, elle est identifiée par le niveau hiérarchique autorisé à agir. S.R. GATES et W.G. EGELHOFF [1986] ont étudié la place de la centralisation dans les relations siège – filiales. Ils signalent que l'avènement du comité d'entreprise européen apporte un conflit saillant à propos de la centralisation entre siège et filiales au sein de la communauté européenne. En effet, la directive *Vredeling* supposait que la structure de décision des groupes était centralisée au niveau de leur siège. Dans le contexte international, la définition de la centralisation prend en compte la spécificité de la relation siège – filiales pour devenir :

*« la division de l'autorité de décision entre les sièges et les différentes unités opérationnelles »* [GATES, EGELHOFF 1986]

Or, les groupes européens ont tendance à être plus volontiers décentralisés que les groupes américains en particulier dans la fonction marketing, lorsque le volume de

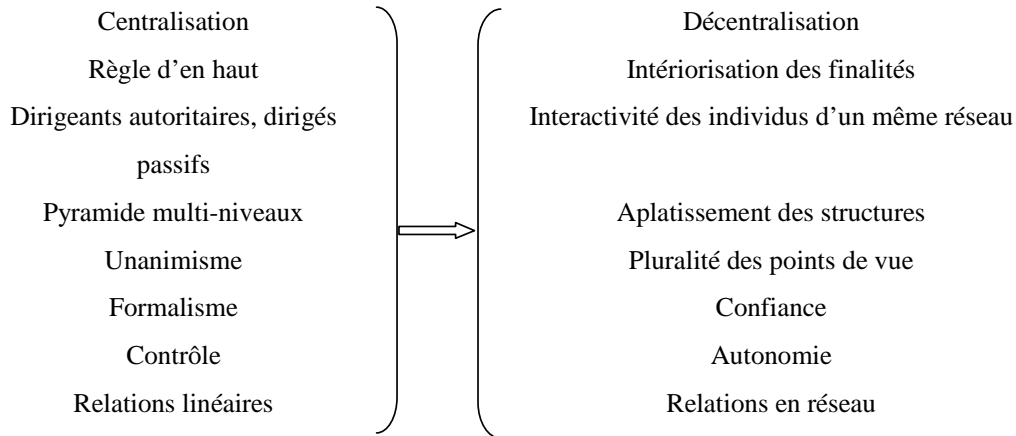
leurs opérations à l'étranger s'accroît, et que la relation entre siège et filiales perdure [GATES, EGELHOFF 1986]. La directive européenne n'a d'ailleurs pas eu les effets escomptés en matière de centralisation des relations sociales. F. BOURNOIS et S. ROUSSILLON [1996] notent que la centralisation des relations sociales à l'international se rencontre seulement dans moins de 9 % des entreprises. L'obligation d'un comité d'entreprise européen peut être donc difficile ou peu adapté à des entreprises peu centralisées.

- La **formalisation** est le fait que les règles, les procédures, les instructions et la communication soient écrites. Elle peut être interprétée comme une mise en routine de la décision [GHOSHAL, NOHRIA 1989], un affaiblissement du pouvoir du siège et de ses filiales soumis à un ensemble impersonnel de règles.
- Une autre dimension structurelle prend de l'importance : **l'intégration normative** [GHOSHAL, NOHRIA 1989]. Elle conduit au consensus, au partage des valeurs. En mettant en commun les objectifs du siège et des filiales dans un but partagé et inclusif, elle facilite la coopération et la participation. L'intégration normative favorise l'interdépendance des différentes entités d'un groupe par la socialisation. Une structure intégrative caractérisée par la combinaison d'une intégration forte, d'une formalisation modérée, d'une centralisation faible convient aux filiales, qui font face à un environnement complexe, et disposent de ressources locales abondantes [GHOSHAL, NOHRIA 1989]. Les dispositifs d'intégration réclament le soutien au plus haut niveau du management [ROTH, NIGH 1992].

L'intégration comme flux de ressources. On doit à S. J. Kobrin [1991] d'avoir opérationnalisé le concept d'intégration plus particulièrement pour les entreprises de production. L'intégration correspond ici à la standardisation des produits, la rationalisation de la production, la coordination de la recherche et du développement afin d'obtenir des économies d'échelle et l'interdépendance des filiales dans le système de l'EMN. Il retient comme indicateur de l'intégration, les flux de ressources (pièces, composants, produits finis, capitaux, compétence, intelligence, idées, connaissances) et admet que le échanges (ventes) intra-firmes sont corrélés aux flux de ressources et d'information donc révélateurs de l'intégration transnationale ; l'intérêt est que la mesure du flux des produits parmi l'EMN est plus aisée.

(II) Evolution des structures et ses effets

H. Landier [1987] décrit une évolution structurelle aux conséquences multiples sur la communication. Ces valeurs rendent de plus en plus inopérants les programmes et les plans imposés en l'absence de toute concertation, et exigent une nouvelle dimension 'communicationnelle'. Les entreprises évoluent d'un type classique figurant à gauche de la figure suivante à un type novateur figurant à droite :



**Figure 5-4 : L'évolution des structures**

L'analogie avec le réseau cellulaire justifie [LANDIER, VOGÉ 1987] le recours à un système décentralisé et à voies multiples de communication se substituant à la pyramide centralisée, et privilégiant systématiquement le dialogue interactif sur la communication à sens unique. Les cercles de qualité, les groupes de progrès, les groupes d'expression, le travail en petit groupe constituent [LANDIER 1987] une caractéristique fondamentale des nouvelles formes d'organisation de l'entreprise. En outre, ces expériences ont contribué à développer une nouvelle forme de communication, qui permet de parvenir à l'intégration des participants dans l'organisation de l'entreprise. Les structures des entreprises internationales déterminent des situations dans l'espace, impliquant une distance variable que l'information va parcourir du sommet jusqu'au bas de la structure et inversement dans le cas de la communication ascendante. L'éloignement géographique associé aux différences culturelles et sociétales nous semble un facteur possible d'altération du processus de communication. Les EMN se différencient-elles dans leur capacité à

communiquer ? Ces capacités facilitent-elles la communication au sein du comité d'entreprise européen ?

#### B - Attitude des sièges par rapport aux filiales

Perlmutter H.W. [1969], Heenan D.A. et Perlmutter H.W. [1979] ont défini une typologie des attitudes des sièges par rapport aux filiales, qui nous semble intéressante pour affiner la compréhension des communications, selon ces formes. Ils distinguent quatre attitudes fondamentales :

- l'ethnocentrisme réfère à une préférence à placer les personnes du pays d'origine aux postes-clés partout dans le monde, de les récompenser généreusement pour leur travail, et de les considérer comme un groupe plus intelligent, plus capable, plus digne de confiance. Les attitudes ethnocentriques sont universelles et assez résistantes aux changements.
- le polycentrisme renvoie à la variété des cultures, et à l'extrême difficulté de comprendre les étrangers. Ceux-ci doivent avoir la maîtrise de leur travail tant que celui-ci est rentable. Les nationaux locaux, dans une organisation polycentrique, occupent les postes-clés respectivement dans les filiales locales. Ils détiennent la maîtrise, la souveraineté de leur personnel.
- le régio-centrisme estime les avantages à recruter, à développer les managers sur une base régionale. Une telle politique est appréciée comme support de rationalisation fonctionnelle sur la base d'un regroupement de pays. Cette approche a l'avantage de se calquer parfois sur des communautés politico-économiques.
- le géocentrisme est mis en évidence dans le cas d'intégration de régions diverses par un système global de prise de décision. Les sièges et filiales se considèrent comme les parties d'une entité mondiale. La supériorité n'est pas liée à la nationalité, la compétence de la multinationale réside dans sa capacité à optimiser les allocations de ressources sur une base globale. Les idées sont véhiculées d'un pays à un autre à l'intérieur de la firme.

Les auteurs rajoutent que les firmes ne relèvent pas d'un type pur, mais d'une mixité de ces attitudes. Les groupes et entreprises multinationales évoluent le plus probablement de l'ethnocentrisme au polycentrisme, plus tard au régio-centrisme, et finalement au

géocentrisme. Pour citer un exemple Bernard Brunhes Consultants<sup>69</sup> constate que la tendance des entreprises franciliennes est actuellement au polycentrisme et à l'affaiblissement des sièges sociaux. T. Schulten [1996] remarque que les attitudes ethnocentriques sont néanmoins limitées par les normes nationales de régulation.

Les EMN américaines et japonaises ont tendance à adopter une attitude ethnocentrique, alors que les EMN européennes ont tendance à être plus polycentriques [MARGINSON, SISSON 1994]. L'une des conséquences dans la distinction de ces modèles, est que les attitudes ethnocentriques favorisent l'introduction des pratiques d'emploi du pays du siège dans les filiales au moyen des expatriés, alors que l'attitude polycentrique favorise l'adoption des pratiques locales [MARGINSON, SISSON 1994]. Cela se traduit sur le plan des pratiques de la gestion des ressources humaines par des affectations temporaires à l'étranger pour des missions de démarrage d'activité, l'embauche de managers locaux compétents, la socialisation des managers locaux par la culture d'entreprise, le recours à des réunions internationales des managers, d'auditeurs venant du siège, à des procédures de formalisation [BONACHE, CERVINO 1997].

Les relations entre syndicats et management au niveau européen s'établissent plus facilement dans les entreprises ethnocentriques que les entreprises polycentriques. En effet, pour ces dernières, les accords internationaux entrent en conflit avec l'autonomie laissée aux filiales [ROBERTS 1973].

J. Picard [1980] constate que même dans le cas des filiales autonomes, une coordination étroite existe entre siège et filiale, et prend la forme de visites de personnes, cette coordination s'effectue, selon un haut niveau de communication et d'échanges aboutissant à une intercompréhension mutuelle claire pouvant se substituer à un système strict de contrôle. Mais si l'attitude polycentrique n'empêche pas une communication entre siège et filiales, elle ne favorise pas les communications inter-filiales.

L'intérêt de l'approche de Perlmutter est de permettre la prise en compte de la dimension internationale des firmes, en particulier elle permet d'observer la communication entre ces entités une fois isolées. Dans notre recherche antérieure portant sur la communication dans les grands groupes européens destiné aux salariés, [VOYNNET FOURBOUL 1997] nous avons constaté que le régiocentrisme n'est pas un type pur, mais une attitude, qui se

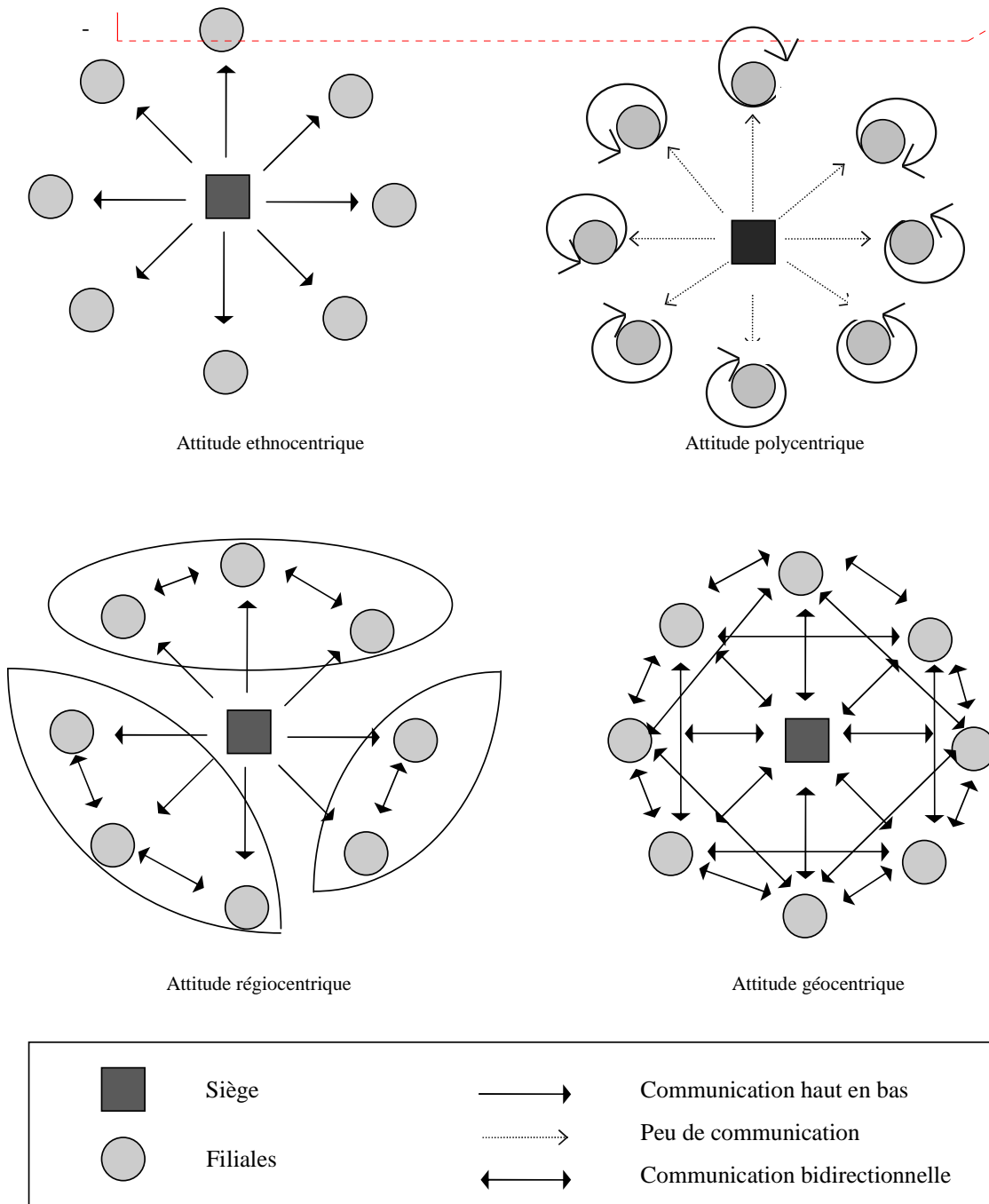
---

<sup>69</sup> in Les Echos du mardi 22/10/1996 : article de G. Trichard « Sièges sociaux : diviser pour mieux gérer »

combine aux trois autres modèles ; c'est aussi une des raisons, qui explique que certains évoquent l'eurocentrisme [MARGINSON, SISSON 1994].



Commentaire :



**Figure 5-5 : Les flux d'information en fonction des quatre types d'orientation des sièges à l'égard des filiales dans les entreprises multinationales**

(source : adaptation libre de Heenan D.A., Perlmutter H.W., *Multinational Organization Development*, Addison Wesley Publishing, 1979)

L'approche de Perlmutter a été enrichie par G. Hedlund [1986], qui s'intéresse au modèle géocentrique. Selon lui, ce modèle d'avenir des entreprises multinationales se développe, selon le modèle de l'hétérarchie. **L'hétérarchie** est marquée :

- par une organisation constituée par plusieurs centres répartis dans plusieurs pays,
- ces centres peuvent être de nature différente (recherche et développement, production, marketing...), et fonctionnent sans dimension supra-ordonnée, mais au contraire, de façon coordonnée entre eux
- les dirigeants ne conçoivent pas la stratégie seulement pour leur propre sphère géographique, mais aussi pour l'EMN dans son ensemble
- par une structure à tendance matricielle, mais plus souple, multidimensionnelle, et dont la résolution des conflits passe par la négociation
- par une capacité à développer des relations de coopération au niveau des satellites de l'EMN avec d'autres firmes
- l'intégration est obtenue par un fort contrôle normatif

Le principe hologrammatique entraîne la nécessité que l'information concernant l'ensemble soit contenue dans chaque partie, ce, qui requiert que les membres de l'organisation soient au courant de la globalité des opérations de l'EMN.

Contrairement à la mise en perspective de K. Poirey [1997 p 83], l'attitude siège – filiales est plus révélatrice des flux d'information que du positionnement stratégique [KOBRIK 1994]. Sans doute l'explication tient dans la nature chaotique du processus de globalisation [MALNIGHT 1995] : dans leur étude longitudinale portant sur l'entreprise ELI LILLY, qui est passée d'une attitude ethnocentrique à une attitude géocentrique, ils montrent que ce passage s'est fait de 1980 à 1993 de façon inégale parmi les fonctions de l'organisation, et identifient quatre stades dans cette perspective évolutionniste. Le processus d'évolution est donc relativement long, et ne doit pas nous faire oublier que les entreprises ne relèvent pas d'un type pur, statique, mais au contraire, d'une forme en devenir.

L'approche de Perlmutter a été reprise par des spécialistes de la négociation collective ; [LEVINSON 1972] et [ROBERTS 1973] considèrent que :

- le modèle géocentrique entraîne une vulnérabilité des entreprises face aux exigences syndicales

- le modèle ethnocentrique ne prend pas suffisamment en compte les volontés syndicales des différents pays, et fragilise la négociation collective
- le modèle polycentrique est un modèle moins vulnérable du fait de l'adaptabilité du management à chaque pays.

Mais la négociation collective envisagée par Levinson [1972] et Roberts [1973] est un processus différent de celui constitué par les comités d'entreprise européens, en particulier la négociation collective ne prend pas en compte le fait que le comité d'entreprise européen puisse former un groupe psychologique. C'est pourquoi nos hypothèses diffèrent quelque peu.

**Hypothèse 2-A : l'attitude siège - filiales détermine un contexte influençant la structuration des comités d'entreprise européens.**

Si l'attitude générale est l'**ethnocentrisme**, en principe les Directeurs des Ressources Humaines des autres pays européens ont tendance à se conformer à la même vision, aux mêmes approches. Le lieu du pouvoir est centralisé dans le pays du siège, on peut s'attendre également dans ce cas de figure à ce que la mission d'instauration du comité d'entreprise européen soit centralisée au niveau du Directeur des Ressources Humaines du siège.

Si l'attitude générale est le **polycentrisme** : le réseau existant des Directeurs des Ressources Humaines est très morcelé, les nationalités des Directeurs des Ressources Humaines, les langues sont différentes, et liées aux pays locaux. Il n'y a pas d'homogénéité dans ce réseau de DRH. Or, la nécessité de mettre en place un comité d'entreprise européen peut conduire à deux voies possibles :

Le statu quo : rien ne change chez les Directeurs des Ressources Humaines, qui poursuivent leurs actions de manière autonome sans grande concertation avec leurs homologues, parce que le système est tellement différencié, que le comité d'entreprise européen ne répond pas à un objectif d'intégration, mais à un objectif de sauvegarde des apparences, d'image ou de soumission à une contrainte légale. Le comité d'entreprise européen peut modifier les comportements des Directeurs des Ressources Humaines en permettant la création d'un réseau interne en théorie peu existant. Toutefois le comité d'entreprise européen a peu d'utilité dans ce modèle.

La voie du changement : la mise en place du comité d'entreprise européen nécessite une structuration des Directeurs des Ressources Humaines (il faudra en trouver les raisons, action active, réactive : peut-être, parce que l'instance donne un pouvoir d'intégration des représentants des salariés, qui fait concurrence au manque de structuration des Directeurs des Ressources Humaines, et les met en situation d'infériorité ou de fragilité, ce, qui les oblige à se défendre d'une manière concertée). Le changement dans ce cas est toutefois contraint, et plus difficile à assurer que dans les autres modèles d'attitudes.

Si l'attitude générale est le **géocentrisme** : le comité d'entreprise européen correspond bien aux attentes de ce modèle, et les Directeurs des Ressources Humaines auront tendance à mettre en place plus vite et mieux cette structure, et renforcer leur cohésion. Pour les Directeurs des Ressources Humaines le comité d'entreprise européen ne signifie pas un risque de perte de pouvoir, car leur structure leur permet d'être prêts non seulement à accueillir cette contrainte légale, mais aussi à aller plus loin dans le modelage du comité d'entreprise européen. Leur pouvoir d'intervention est fort, et peut encore davantage se renforcer.

#### C - La communication des EMN en Europe

Dans notre recherche portant sur une comparaison de six entreprises européennes, (ABB, BRITISH AIRWAYS, ERICSSON, HENKEL, LVMH, UNILEVER) nous avons distingué plusieurs formes de communication stratégique [VOYNNET, BOURNOIS 1999] :

- La **communication instrumentale**, est une communication tournée vers le canal, le médium, la rapidité de circulation de l'information, la performance. Le modèle instrumental correspond à une communication, qui privilégie les médias. L'attitude siège-filiale correspondante relève de l'ethnocentrisme.
- La **communication humaniste** favorise la transparence de l'information, la justification des décisions, le respect des personnes, mais aussi leur transformation. Le modèle humaniste met l'accent sur la confiance et l'ouverture. Il s'agit d'intégrer le plus possible les personnes de cultures différentes, et de construire ensemble la communication. L'attitude siège-filiale correspondante relève du géocentrisme.
- Dans la **communication entrepreneuriale**, il s'agit de respecter les différences culturelles, les individualités ; dans ce modèle, coexistent un principe directeur

émanant de la Direction des Ressources Humaines et des pratiques autonomes laissées à l'appréciation des niveaux inférieurs quel que soit le pays ; dans ce modèle, il n'y a pas de référentiel de compétences, pas de clonage, mais au contraire, respect des individualités. L'attitude siège-filiale correspondante relève du régiocentrisme.

- Le **modèle pluraliste**, est un modèle, qui concilie des formes de communication complémentaires, telles que la technologie et la communication face à face. Une dominante pluraliste peut être issue d'une tendance instrumentale, qui tente d'intégrer les conceptions du modèle humaniste. L'attitude siège-filiale correspondante relève du polycentrisme.

Pour ces entreprises le comité d'entreprise européen est apprécié très différemment [VOYNNET, BOURNOIS & PERETTI 1997] :

- les précurseurs comme ERICSSON considèrent l'expérience comme positive (le comité d'entreprise européen permet de faire comprendre les décisions de transfert de production), et pour BRITISH AIRWAYS le management a la possibilité d'un accès direct à tous les niveaux des salariés européens
- les nouveaux-venus à l'époque (UNILEVER, ABB) évaluent le comité d'entreprise européen comme un outil sans valeur ajoutée et coûteux (HENKEL).

#### D - Le rôle différencié des filiales

##### (I) L'importance stratégique des filiales

A ce stade nous pouvons pondérer le poids de l'analyse des attitudes en fonction de la diversité des attitudes envers les filiales ; en effet, selon **l'importance stratégique et les compétences des filiales**, on peut supposer que les attitudes du siège seront variables. Si l'on reprend les travaux de Bartlett et Ghoshal [1986], le rôle des filiales peut être celui :

- d'un leader stratégique si la filiale possède des compétences fortes, et si elle est située dans un marché stratégiquement important ou d'un mandataire mondial [BIRKINSHAW, MORRISON 1995]
- d'un contributeur si la compétence est forte, mais le marché moins important
- d'un « trou noir » si le marché est hautement stratégique, mais les compétences faibles
- d'un exécutant lorsque le marché et les compétences sont faibles

Selon les caractéristiques des groupes et, selon la répartition des filiales d'un groupe sur cette grille de compétences et de marché, l'équilibre observé dans les attitudes sera sensiblement différent, et donc plus difficile à cerner.

Les filiales examinées sous **l'angle des flux de connaissances** se différencient stratégiquement les unes par rapport aux autres [GUPTA, GOVINDARAJAN 1991]. Les flux de connaissances sont les transferts internes d'expertise telle que les compétences ou les transferts portant sur les informations stratégiques externes du marché (clients, concurrents et fournisseurs). Les transferts se rapportent à tous les éléments de la chaîne de valeur (achat, production, marketing, distribution). Les filiales, selon A.K. Gupta et V. Govindarajan [1991] se distinguent, selon le modèle suivant :

<b>Flux extrant de connaissances : de la filiale au reste du groupe</b>	<i>Fort</i>	Innovateur global	Joueur intégré
	<i>Faible</i>	Innovateur local	Exécutant
		<i>Faible</i>	<i>Fort</i>

**Flux entrant de connaissances :  
du reste du groupe à la filiale**

**Figure 5-6 : Les variations des filiales, selon un cadre fondé sur les flux de connaissances**

Source : [GUPTA, GOVINDARAJAN 1991]

La filiale du type « innovateur global », sert de source de connaissance aux autres filiales, et était traditionnellement l'apanage des filiales du pays du siège, tandis que la filiale du type « joueur intégré » ressemble à la première tout en étant beaucoup plus dépendante du réseau des filiales. La filiale du type « exécutant » concernait historiquement les unités étrangères. L'axe Innovateur global (siège) et Exécutant (filiales) illustre une conception traditionnelle des groupes. La filiale du type « innovateur local » assume sa responsabilité locale pour la création du savoir-faire nécessaire. Mais ce savoir-faire n'est pas considéré comme transférable, parce que trop spécifique au pays de la filiale.

Pour le comité d'entreprise européen, cette différenciation des filiales par les flux de connaissances peut montrer le niveau de complexité de la représentation des salariés, qui peuvent être délégués par des filiales dont les attributs stratégiques varient considérablement. Une filiale de type « exécutant » peut se sentir en dehors du circuit stratégique et décisionnel, et cette impression peut également être ressentie par le

représentant de cette filiale. Une filiale de type « innovateur local » peut se sentir en marge du reste du réseau, et son représentant être peu motivé par le comité d'entreprise européen. Une filiale de type « innovateur global » peut se sentir forte de ses capacités stratégiques, et disposer de représentants mieux informés que les autres représentants. Une filiale de type « joueur intégré » développe le réseau relationnel le plus dense, qui peut aider le mieux le représentant dans sa mission.

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

(II) L'évolution des filiales

L'évolution des filiales s'inscrit dans le processus d'internationalisation mis en évidence par L.S. Welch et R. Luostarinen [1988]. J. Walsh [1996] pour des EMN britanniques, J.H. Taggart [BIRKINSHAW HOOD 1998] pour un échantillon d'entreprises anglo-saxonnes (l'évolution des filiales sur une période de cinq ans) constatent que la tendance est à une coordination, une intégration de plus en plus forte. La position stratégique des filiales a fait l'objet d'une classification initiée par White et Poynter [1984]<sup>70</sup> en cinq types.

J. Birkinshaw et N. Hood [1998] s'intéressent eux aussi à l'évolution des filiales et plus particulièrement aux raisons, qui motivent les changements de rôle joué par les filiales. Ceux-ci prennent en compte non seulement les décisions prises par le siège concernant le rôle de la filiale, mais surtout le choix fait par la filiale et l'influence des facteurs environnementaux. Le pouvoir de la filiale entre dans la théorie des réseaux et des capacités de la filiale et dans la théorie de la rationalité limitée ouvrant le champ du comportement autonome de la filiale. Les filiales entrent en compétition pour leur participation, leur reconnaissance légitime et leur responsabilité reconnue au sein de l'EMN. L'apport de cette recherche est de considérer le poids stratégique des filiales non pas d'un point de vue statique, mais dynamique.

Les informations débattues au sein du comité d'entreprise européen portent-elles sur ce type d'évolution stratégique, sont-elles pertinentes pour des représentants soucieux de défendre leur site ?

<sup>70</sup> in [BIRKINSHAW HOOD 1998, p243-245]

## E - Les structures de gouvernement d'entreprise

Les caractéristiques nationales influencent les modes de gouvernement d'entreprise qu'adoptent les entreprises implantées dans les différents pays d'Europe [MARGINSON SISSON 1994]. Deux modes de contrôle sont identifiés : le système externe anglo-américain et le système interne continental. Le système externe anglo-américain est caractérisé par des réseaux dispersés d'actionnaires ; les stratégies d'investissement sont guidées par des critères purement financiers plutôt que par une considération de la performance industrielle à long terme. Le système interne continental est caractérisé par un réseau d'actionnaires croisé, un système financier basé sur des crédits bancaires à long terme, une plus faible exposition aux risques d'offres publiques d'achat hostiles ; ce système comprend lui-même deux variantes :

- le mode latin, qui voit la prépondérance accordée aux holdings d'investissement
- le mode germanique, qui connaît une forte influence bancaire

La distinction entre ces deux systèmes permet d'éclairer deux différences, qui ont des conséquences dans les relations industrielles ; le système interne favorise davantage une protection contre les OPA hostiles, encourage les propriétaires à considérer les salariés comme des investissements durables, et donne plus de poids aux représentants des salariés, qui jouissent en tant que partie prenante de droits considérables [STREECK 1987]. Mais ces droits statutaires sont plus étendus dans le cas du système germano-nordique que dans le cas du système latin [MARGINSON SISSON 1994].

Les entreprises dont le système de gouvernement d'entreprise est interne (cas de la France) ont plus de facilité que les autres à mettre en place un comité d'entreprise européen. A contrario les EMN britanniques, par exemple, sont hostiles à la directive européenne [MARGINSON SISSON 1994], et mettent en place des comités d'entreprise européens aux attributions minimales.



### **Synthèse Sous-Partie deux - chapitre 2 : Management international**

Parce que les entreprises tendent à adopter des stratégies de transnationalisation, leur **besoin d'intégration** à l'international prend de l'ampleur même s'il reste variable, selon les entreprises et la nature de leurs activités. Le besoin d'intégration se fait sentir dans les maillons faibles des EMN en particulier dans la relation entre siège et filiales, mais également plus généralement dans le réseau des filiales des EMN, qui connaissent du fait des évolutions stratégiques un nouvel équilibre.

#### **Le comité d'entreprise européen peut répondre à ces besoins d'intégration des groupes.**

La communication destinée aux salariés varie avec l'attitude du siège à l'égard des filiales ; cette attitude joue-t-elle également un rôle dans le fonctionnement des comités d'entreprise européens ? Notre cadre international nous amène à tenir compte du modèle de Perlmutter : l'attitude des sièges vis-à-vis des filiales (ethnocentrisme, polycentrisme, régiocentrisme, géocentrisme) oriente les flux d'information et les comportements des membres de l'instance européenne.

## CHAPITRE 6 : L'ENJEU D'INTEGRATION

La culture conditionne les attitudes, les processus et les systèmes de communication [BROWN STARKEY 1994].

### *Section 1 - Les cultures*

#### A - Définition

La culture est une notion ancienne d'origine anthropologique dont Kroeber et Kluckhohn ont dénombré 250 définitions incluant des dimensions comme : les idées présentes dans une société, les concepts, les idéologies, valeurs, attitudes, buts, normes, comportements, symboles, rites, habitudes, mythes... [LIVIAN LOUART 1993]. N'est-il pas préférable en raison de la diversité de déclinaison de ce concept d'évoquer plutôt les cultures ? Les entreprises se trouvent face à une mosaïque culturelle : culture nationale (Allemagne, France, Royaume Uni, Belgique, Italie, Espagne, Portugal, Suède, Pays Bas...), culture d'appartenance sociale ou statutaire (ouvrier, technicien, agent de maîtrise, cadre...), culture historique (Etablissement 1, Etablissement 2, Etablissement 3...), culture de métier (profession 1, profession 2,...) et un ensemble regroupant avec plus ou moins d'homogénéité ces différents groupes d'appartenance : la culture d'entreprise. Ces différentes cultures influencent le comportement des membres de l'organisation.

*« Une même personne peut appartenir à plusieurs groupes d'appartenance, parfois même opposés ou risquant d'entrer en conflit. La multiplicité de ces groupes crée un réseau complexe et interactif agissant, et réagissant sur l'entreprise » [NGUYEN THAN 1991].*

Bien que nous convenions que la culture nationale joue un rôle sur les attentes et les normes de relation entre individu et société, et à ce titre modère les caractéristiques de la structure organisationnelle, la définition des rôles et des comportements interpersonnels [CHILD 1981], nous pensons que les traits culturels ne produiront pas parmi les membres du comité d'entreprise européen des difficultés de communication aussi sensibles que les différences sociétales.

## B - La culture d'entreprise

Les années quatre-vingts ont vu fleurir une nouvelle mode managériale : la culture d'entreprise, concept importé dans le champ managérial. E.H. Schein en donne une définition très souvent citée :

*« L'ensemble des postulats de base que le groupe a inventé, découvert, et développé, en résolvant ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, postulats, qui se sont avérés efficaces dans le passé, et donc peuvent être enseignés aux nouveaux membres comme la bonne façon de percevoir, de penser, et de se comporter en relation avec ce type de problème. » [SCHEIN 1986]*

C'est donc un cadre de pensée, un système de valeurs et de règles, qui se transmet. L'intérêt de ce concept réside dans son caractère unificateur, intégrateur d'identité très utile pour ceux, qui avancent dans la voie du consensus de « l'a-conflictualisation » [CHASKIEL 1994]. La culture joue un rôle fondamental dans l'établissement d'un système de communication efficace entre les personnes [MENARD 1995]. Elle fournit un code commun de transmission des informations et un schéma d'interprétation des signaux, et donc permet d'accroître la convergence, la coordination, la rapidité de décision ; elle contribue à réduire l'incertitude sur la façon de réagir, elle permet de gagner du temps. Y.F. Livian et P. Louart [1993] situent l'arrivée de ce concept dans le champ du management dans le début des années quatre-vingts, et l'expliquent comme une réaction normative du modèle américain ébranlé par son concurrent japonais.

L'équipe d'H.E.C. [DETRIE 1988] préfère le terme d'identité à celui de culture d'entreprise, parce qu'il renvoie au pouvoir et à l'imaginaire. P. Schwebig propose de distinguer la culture de l'identité. Dans la logique des approches systémiques, qui expliquent les organisations par analogie avec le fonctionnement des organismes vivants, il nous livre une définition de l'identité. Selon cette approche, une entreprise peut être appréhendée à travers plusieurs dimensions dont trois essentielles : les structures, les systèmes et les représentations.

Weick K.E. [1979] remarque que d'abord les partenaires d'une structure collective partagent l'espace, le temps et l'énergie, mais qu'ils n'ont pas besoin de partager des visions, des aspirations ou des intentions. Ce partage vient bien après ou il ne vient jamais. Chacun dans le groupe poursuit des intérêts particuliers, quand la structure commence à prendre forme, ses membres convergent, non pas vers des buts communs, mais d'abord vers des moyens communs. Une fois que les membres ont convergé par des comportements se

chevauchant, vers ces moyens communs, mais à des fins diverses, il se produit un déplacement subtil vers les buts communs. Les fins diverses subsistent, mais elles se subordonnent à l'ensemble de buts partagés émergents. Dans le concept de structure collective, les groupes sont composés d'individus et les groupes sont définis en terme de comportements observables.

*«La redéfinition de son identité par l'intermédiaire de l'esprit maison et de l'intégration à l'entreprise est un autre curieux produit psychologique de l'univers social. Il suppose en effet que l'individu trouve son identité par assimilation à un ensemble complexe où les relations interpersonnelles se dissolvent dans un grand enchaînement pyramidal de responsables.»*  
[SAINSAULIEU 1985]

On peut remarquer comme la culture d'entreprise, la mise en place de projet d'entreprise sont décisives pour un mode de gouvernement comme celui de l'animation avec lequel :

*« Il ne s'agit plus d'imposer un ordre de l'extérieur, mais de susciter, de l'intérieur, l'adhésion de l'individu à une logique d'organisation, à un projet collectif, qui stimule son imaginaire, et auquel il s'identifie »* [AUBERT, DE GAULEJAC 1991]

#### C - L'intégration : objectif clé des EMN

P.R. Lawrence et J.W. Lorsch [1967] définissent l'intégration comme la qualité de l'état de collaboration existant parmi les services, qui est nécessaire pour parvenir à unifier les efforts exigés par l'environnement. L'intégration et la différenciation répondent à des nécessités environnementales et donc contingentes tels que le besoin d'interdépendance et le besoin de diversité ; elles sont parfois antagonistes, et font l'objet de résolution de conflit. Le problème de l'intégration devient aigu dans le cas des EMN. En effet, la dispersion géographique ajoute un effet de complexité, d'hétérogénéité. Nancy Adler [1983] considère que la dispersion géographique couplée au multiculturalisme permet de différencier l'entreprise domestique de l'EMN : il s'agira d'employer des mécanismes d'intégration beaucoup plus sophistiqués.

#### L'intégration comme coordination et contrôle normatif

C.K. Prahalad et Y. L. Doz [1987] définissent l'intégration comme le management centralisé des activités dispersées géographiquement, selon un mode continu, et insistent sur l'aspect logistique de l'intégration. Pour eux la coordination fait appel à l'engagement

des ressources dans une stratégie ; ils admettent que la stratégie de coordination est liée au besoin d'intégration.

Une seconde forme de contrôle plus envahissant est reconnue : le contrôle normatif et culturel, qui lui se rapproche du contrôle comportemental. Celui-ci s'inspire de la théorie de la conformité et des travaux de Kelman<sup>71</sup> [1958], qui s'intéresse aux changements d'opinion, et distingue trois formes d'influence des personnes soumises, la complaisance si le pouvoir est coercitif, l'identification, qui correspond au désir de se conformer à une source attractive, l'intériorisation, qui peut être définie comme une intégration au système de valeur. Kunda [1992]<sup>72</sup> définit le contrôle normatif comme la tentative d'obtenir les efforts de la part des membres de l'organisation en contrôlant les expériences, les pensées, et les impressions, qui guident leur action ; le management symbolique justement, cherche à former non seulement l'expérience, mais aussi le sens issu de l'expérience. A travers ces pratiques, le contrôle normatif pousse les membres à intérioriser les postures idéologiques et normatives de l'organisation. Toutefois le procédé peut heurter les personnes dont les conceptions préexistantes vont à l'encontre de ces définitions imposées par l'organisation. La résistance devient un moyen d'affirmer, et de préserver son identité face aux définitions de l'organisation.

M.B. Teagarden et M.A. von Glinow [1997] considèrent que la structuration des activités globales d'une entreprise est l'apanage de la gestion des ressources humaines. J.I. Martinez et J.C. Jarillo [1989] relèvent dans la littérature les travaux, qui traitent des mécanismes plus subtils de la coordination, qui sont surtout observés à partir des années quatre-vingts, et ils en distinguent trois :

- les relations latérales (« task forces », équipe, comité, intégrateur, services intégratifs)
- la communication informelle (les réseaux, les contacts personnels, les visites d'entreprise, les réunions, les conférences, les forums, le transfert des cadres)
- la socialisation et l'acculturation d'entreprise (les individus clés, la formation et le développement, la gestion de carrière, les sanctions)

---

<sup>71</sup> in [MUGNY OBERLE BEAUVOIS 1995], Kelman H.C., 1958, Compliance, identification and internalisation: three processes of opinion change, *Journal of conflict resolution*, 2, pp. 51-60

<sup>72</sup> in [ASHFORTH MAEL 1998], Kunda G., 1992, *Engineering culture: Control and Commitment en a high-tech corporation*, Philadelphia : Temple University Press

Alors que le niveau d'autonomie ou de centralisation n'ont pas d'influence effective sur les communications interfiliales, les *relations latérales* ont un effet positif sur la communication siège-filiales et sur les relations interfiliales [GHOSHAL, KORINE & SZULANSKI 1994]. Pour Y. L. Doz et C.K. Prahalad [1981], les mécanismes de contrôle ont une portée symbolique :

*« la décision de créer un comité de coordinations interfiliales est en elle-même un mécanisme relativement faible. Ce, qui est important est la façon dont le comité est utilisé. Une direction compétente peut varier l'utilisation d'un tel comité, de réunion en réunion » [DOZ PRAHALAD 1981 p16]*

Cette remarque montre que le comité d'entreprise européen lui-même est un instrument dont l'objet est variable, selon les intentions et la compétence de la direction. Mais la grande différence du comité d'entreprise européen par rapport à d'autres comités intégrateurs réside dans le fait qu'il a des assises légales, et ne peut être dissous tant que la loi l'exige. La faible réversibilité oblige le management à être particulièrement attentionné quant au fonctionnement d'une telle instance. Par ailleurs le fait que l'on touche à des valeurs symboliques justifie l'implication et le soutien continu de l'équipe de direction.

#### (I) Intégration sociale

Ce phénomène d'intégration prend toute sa valeur dans les difficultés que rencontre le management face au phénomène grandissant des restructurations :

*« La croissance des entreprises par fusion, absorption et concentration géographique pour des raisons de santé économiques, de technologie et de marché, n'a probablement fait qu'amplifier ce phénomène de conflit d'experts, en le doublant de conflit entre établissements initialement indépendants où l'on retrouve les termes de colonialisme, de la féodalité et des guerres nationales pour rendre compte de tous les imbroglios. Les efforts de super experts en organisation pour rationaliser quelque peu ces grands ensembles parfois multinationaux, n'ont abouti bien souvent qu'à recouvrir ces ensembles par des pyramides d'état major eux-mêmes coupés de la réalité. Et c'est aussi paradoxal que cela puisse paraître, dans les liaisons informelles que la communication est souvent la plus efficace. » [SAINSAULIEU 1985]*

Les restructurations impliquent une transformation fondamentale des groupes par leur effet de déstabilisation ; pourtant les entreprises négligent la difficulté des transitions culturelles [GOSSELIN & alii 1993]. D.M. Schweiger et A.S. Denisi [1991] ont effectué un plan d'expérience sur des entreprises affectées par des fusions, et ont constaté les effets négatifs d'une opération de fusion chez les salariés d'une organisation. Ces effets consistent dans

l'augmentation de l'incertitude, du stress, une baisse de la satisfaction, de l'engagement, des intentions de rester au sein de l'entreprise, une détérioration de l'image de confiance, d'honnêteté de l'entreprise et une dégradation des attentions que l'entreprise porte à ses salariés. Les résultats de cette expérience suggèrent qu'une communication réaliste durant le processus de fusion peut aider les salariés à faire face à cette épreuve. En communiquant ses intentions, l'entreprise expérimentale a pu accroître son image d'honnêteté, de confiance et d'attention à l'égard de ses salariés. Les auteurs soulignent que des études indiquent que même les personnes insatisfaites des résultats d'un processus éprouvent moins de mécontentement si elles comprennent le processus grâce à une communication ouverte et juste.

*« Les différentes cellules de l'organisation étant appelées à coopérer quelles que soient leurs différences cognitives, on peut définir l'intégration comme la qualité de cette collaboration. Il existe une relation inverse entre différenciation et intégration : plus les unités sont différenciées, plus il est difficile de les intégrer » [LARÇON & REITTER 1979]*

Le concept de culture a donné lieu à des critiques, certains lui préférèrent la notion de 'système local de références' [CHASKIEL 1994] ou de 'système relativement organisé de significations partagées' [BOURNOIS 1996]. D'autres [BROWN & STARKEY 1994] distinguent les valeurs répandues dans l'ensemble de l'organisation, et celles entretenues seulement par certains groupes, constituant ainsi des sous-cultures identifiables. Ces sous-cultures différencieront radicalement les unes des autres, et se disputeront statut, pouvoir et ressources provoquant des tensions politiques considérables. En résumé une identité culturelle collective fondée sur des compréhensions partagées peut simultanément coexister avec des clivages, des tensions et des dissensions.

OGBONNA in [BLYTON, TURNBULL 1992], [AMBLARD, BERNOUX, HERREROS, LIVIAN 1996] s'interrogent : « *Peut-on changer la culture d'une entreprise, à partir de projets impulsés par les groupes de direction ?* » Ils proposent que l'évolution s'opère par les régulations conjointes, résultats des régulations de contrôle décidées par les directions et des régulation autonomes sur l'initiative des salariés. J.D. Reynaud [1989] s'exprime ainsi :

*« Les règles ne sont pas données une fois pour toutes et elles ne sont pas immuables. Elles ne sont pas transcendantes à l'activité humaine, elles en sont au contraire, le produit. Cependant, prises à un moment donné, elles exercent*

*bien une contrainte, et elles ont une stabilité. En termes plus corrects, elles ont une inertie : on ne les change pas sans effort et sans dépense d'énergie. On ne s'attaque pas à elle sans attendre une résistance ou une réplique.»*  
[REYNAUD 1989]

## (II) Les effets de la culture d'entreprise sur la communication et l'information

Les phénomènes d'information et de communication sont des manifestations de configurations complexes de croyances, de valeurs, d'attitude : la culture conditionne les attitudes envers la communication, les processus et les systèmes de communication [BROWN, STARKEY 1994].

Chaque culture détermine un mode de perception et de compréhension des messages.

Plus les cultures seront différentes, plus difficile sera la communication. Si la stratégie de l'entreprise consiste à rassembler, à coordonner les personnes autour d'un projet fédérateur, alors la communication peut être un outil indispensable à l'action. Si la coopération interculturelle rencontre des obstacles tel que la langue de travail, elle jouit de « facilitateur » tel que la culture de métier [CHEVRIER 1996].

*« Toute communication est interculturelle. En effet, la communication semble difficile sans une base de culture commune (langage, valeurs, habitudes,...). Par contre, la communication ne sera enrichissante et constructive que si les individus en présence ont eux-mêmes assez de différences pour que l'échange entraîne une progression. »* [PATEYRON 1994].

## (III) L'évolution de la culture avec l'internationalisation

N. Adler et F. Ghadar in [PIEPER 1990] tentent de rapprocher la culture des phases d'internationalisation. Nous adaptons ce rapprochement à la typologie de Perlmutter et à l'approche de la communication stratégique. Lorsque les attitudes siège – filiales sont régiocentriques (communication entrepreneuriale) ou polycentriques (communication pluraliste), nous avons remarqué de fortes disparités culturelles bien acceptées par le siège. Dans le cas des attitudes ethnocentriques (communication instrumentale) et des attitudes géocentriques (communication humaniste), nous remarquons une volonté d'intégration marquée soit par un contrôle normatif et culturel coercitif (communication instrumentale) soit par une volonté, qui s'appuie sur un rapprochement culturel progressif et émergent (communication humaniste). Contrairement à ce qu'affirment N. Adler et F. Ghadar



[1990], la culture ne semble pas avoir un impact maximum dans les attitudes relevant du polycentrisme qu'ils situent en phase 2 (internationale).

(IV) Image de l'entreprise, Image voulue, déposée

La communication institutionnelle, qui s'attache à promouvoir une image spécifique de l'entreprise devient un impératif stratégique pour les entreprises, un outil du management [DEDEYAN 1993]. G. Marion [1989] distingue l'image déposée (les représentations collectives des parties prenantes) l'image voulue (les valeurs déclarées par le noyau stratégique) et l'image diffusée (le discours tenu par et sur l'entreprise). L'image est un reflet de la culture de l'entreprise et de son évolution.

*« L'image voulue est d'abord constituée par les valeurs déclarées que le noyau stratégique choisit pour l'institution dont il a la garde, en lutte, coopération avec l'ensemble des parties prenantes. Mais elles ne deviennent celles de l'entreprise que lorsqu'elles sont prises en charge par son corps social. »*  
[MARION 1989]

Le choix d'une communication stratégique, s'inscrit dans une politique d'image (conformisme ou au contraire, originalité). Cette image intentionnelle reste liée à la structure de pouvoir de l'entreprise ; mais si G. Marion décrit la partie intentionnelle, sur l'initiative des directions de l'entreprise, il reste que l'image véritable n'est pas identique à l'image déposée, voulue ou diffusée : elle se cristallise en dernier ressort chez ceux, qui la perçoivent (salariés, partenaires de l'entreprise, clients, fournisseurs, consommateurs) et n'appartient plus à ceux, qui tentent de l'émettre.

**Section 2 - Communication interculturelle**

La communication interculturelle est une relation interactive entre deux individus ou plus de deux cultures nationales différentes (ou plus) [BOSCHE 1993]. Selon l'attention que lui consacre le management, elle peut constituer un vecteur de l'intégration ou au contraire, un frein.

A - Le comité d'entreprise européen est-il un groupe ?

Après avoir examiné les contraintes et l'environnement des entreprises pouvant constituer des facteurs de contingence des comités d'entreprise européens, nous proposons une approche interne. Nous nous situons toujours dans l'approche managériale, mais

l'orientation n'est plus externe et environnementale, elle est au contraire, interne, et se déplace au sein du comité d'entreprise européen.

**L'ensemble formé par le comité d'entreprise européen constitue-t-il un groupe ou seulement une collection d'individus ?** Cette question est au cœur d'une hypothèse contingente : nous supposons que certains comités d'entreprise européens forment des groupes, alors que d'autres en sont à des stades moins avancés.

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

La psychologie sociale nous donne des critères permettant de définir le groupe comme une collection restreinte d'individus en situation de face-à-face, qui interagissent pour réaliser une tâche ou pour satisfaire des buts communs. Les membres du groupe éprouvent de l'attraction, les uns pour les autres, et ont des relations de rôle conformes aux positions respectives de chacun. Un résultat de l'interaction continue est l'apparition d'un sens de **l'identité comme membre du groupe**.

Dans cette dynamique on repère comme élément clé : l'animateur, en l'occurrence le représentant de la direction, qui donne sa consistance au groupe, l'intensité des rapports interpersonnels, ce, qui présente un caractère nouveau sur lequel nous reviendrons ; l'identité personnelle des participants se construisant à travers l'appartenance au groupe.

Le fonctionnement du groupe repose sur son autorégulation, chacun de ses membres disposant d'une certaine capacité d'initiative ; ainsi le fonctionnement ne peut se concevoir comme une relation unilatérale, mais comme un échange, un dialogue.

Une même personne peut faire partie simultanément de plusieurs groupes différents, ces groupes s'enchevêtrant favorisent la circulation d'informations et les influences réciproques. J.-D. Reynaud & alii [1990] fait mention des difficultés que rencontre un groupe pour gérer la parole, lui définir un statut et une fonction, la faire sienne et par-là travailler son identité. Quelle règle du jeu se met en place dans ces groupes ?

Cette définition alimente notre problématique de la manière suivante :

- quelles sont les tâches réalisées par les membres du comité d'entreprise européen ?
- les membres poursuivent-ils des buts communs ?
- éprouvent-ils de l'attraction les uns pour les autres ?
- quelles sont leurs relations de rôle ?

- se sentent-ils appartenir au comité d'entreprise européen ? La catégorisation que les membres opèrent permet-elle de dégager une forme de groupe psychologique ?
- partagent-ils les critères de l'entité : la proximité, la similarité et le sort commun ?

Ces questions seront reprises lors de l'approche méthodologique et dans le guide d'entretien.

La dynamique du groupe s'inscrit dans le temps : un groupe se forme, peut connaître des périodes d'affrontement, crée ses propres normes, accomplit une tâche, et éventuellement se dissout. Ces périodes de l'évolution du groupe ne se déroulent pas nécessairement dans cet ordre, et il est donc intéressant de situer les évolutions des différents comités d'entreprise européens afin de dégager la possible structure de vie de tel groupe.

## B - La diversité culturelle

### (I) Les regroupements de pays : la diversité européenne

La diversité culturelle s'exprime au sein des membres ressortissant des différents Etats européens que l'on peut eux-mêmes regrouper [RONEN SHENKAR 1985], selon des critères variés. Généralement ces critères rassemblent la catégorie professionnelle, la taille des organisations, le secteur industriel, le pays du siège, le service dans lequel travaille le salarié, les variables démographiques, la formation, l'âge, le sexe et l'origine ethnique. La nationalité prend beaucoup d'importance dans la mesure où les frontières nationales délimitent des environnements sociaux, culturels et légaux au sein desquels opèrent les diverses parties prenantes du comité d'entreprise européen. Les regroupements classiques des sous-cultures se portent sur les grappes suivantes :

- la grappe anglo-saxonne avec le Royaume-Uni, l'Irlande, les Etats-Unis, le Canada, l'Australie
- la grappe germanique avec l'Allemagne, l'Autriche, la Suisse<sup>73</sup>
- la grappe nordique avec le Danemark, la Finlande, la Norvège, la Suède
- la grappe latine avec la Belgique, la France, l'Italie, le Portugal, l'Espagne, les Pays-Bas

Le nombre élevé de ces grappes montre que la caractéristique européenne par rapport aux autres régions du monde est donc de recueillir la plus grande diversité culturelle. Cette

diversité se trouve d'autant accrue que les comités d'entreprise européens portent non seulement sur les entreprises européennes, mais également sur les entreprises dont les sièges se situent en dehors des frontières européennes pour peu que ces entreprises aient un potentiel suffisant d'opérations en Europe.

Parmi les difficultés à communiquer en univers multi-culturel, E.T. Hall [1979] évoque les perceptions spatiales et temporelles au travers de concepts tels que :

- le monochronisme versus polychronisme
- le contexte élevé ou faible

Le monochronisme caractérise le temps des Américains ou des Allemands : il s'agit de ne faire qu'une seule chose à la fois. Ce temps est traité de façon linéaire, il met l'accent sur les horaires, le découpage et le rendement des activités. Le polychronisme au contraire, se caractérise par la multiplicité des faits se déroulant simultanément.

*« Dans une communication ou un message au contexte très dense, la majeure partie de l'information se trouve dans le contexte physique ou est intériorisée, tandis qu'une très petite part de l'information est transmise dans la partie du message codée et explicite. Au contraire dans une communication au contexte faible, la masse de l'information se trouve dans le code explicite. ». E.T. Hall [1979]*

Certaines cultures relèvent d'un contexte riche (culture latine) et d'autres d'un contexte pauvre (culture anglo-saxonne). G. Hofstede [1980] a trouvé que pays anglo-saxons ont une distance hiérarchique plutôt courte, un évitement de l'incertitude plutôt faible, un individualisme et une masculinité forts. Le groupe latin est caractérisé par une distance hiérarchique forte, un fort évitement de l'incertitude et une forte variance de la masculinité.

	Fort contexte	Faible contexte	Distance hiérarchique	Evitement de l'incertitude	Individualisme vs collectivisme	Masculinité vs féminité
Allemagne		****				
Suisse		****				
Norvège		***				
Suède		***				
Belgique		*				
Pays Bas		*	18	23	74	16
Danemark		*	18	23	74	16
France	*		68	86	71	43
Royaume-Uni	**		35	35	89	66
Espagne	***		57	86	51	42
Italie	***		50	75	76	70

**Tableau 6-1 : Les dimensions culturelles européennes**

<sup>73</sup> La Suisse est parfois incluse dans la grappe latine

source : [HOFSTEDE 1980] [KIRKBRIDE 1994]

La formation du groupe présente la particularité de mettre en présence des membres issus d'univers culturels dissemblables. Nous nous appuyons sur les travaux de N. Adler et John L. Graham [1989] pour relever les points constituant une entrave ou une facilitation à la formation du groupe, et plus généralement aux communications, qui s'établissent entre les membres.

Les travaux cités reposent sur la négociation cross-culturelle. Certes le comité d'entreprise européen ne comporte pas de négociation dans ses attributions, du moins pas de négociation au sens strict tel que les participants la conçoivent : il ne s'agit pas de négociation collective. Mais les comportements organisationnels peuvent mettre en œuvre des formes de négociation entre sous-groupes par exemple pour organiser le fonctionnement du comité d'entreprise européen.

### (II) L'influence nationale

André Laurent [1983, 1986] a montré combien la culture nationale était déterminante dans la constitution de l'idéologie managériale. En France et en Italie par exemple, les managers ont une plus forte perception du rôle politique qu'ils jouent grâce à leur activité professionnelle au sein de la société ; ils ont plus de désir d'obtenir du pouvoir que d'atteindre des objectifs ; ils considèrent les organisations comme des systèmes d'autorité, fonctionnant mieux par la formalisation et avec un système hiérarchique clair. Dans ces conditions on peut s'attendre à ce que les personnes de nationalité française en charge du comité d'entreprise européen au sein de la direction adoptent une certaine distance par rapport aux membres des comités d'entreprise européens.

### (III) Les entraves à la communication

Les comportements des membres peuvent être influencés par des contraintes liées à la situation par exemple la communication cross-culturelle ou intra-culturelle. En ce qui concerne la communication cross-culturelle, les personnes se comportent différemment avec les membres de leur propre culture qu'avec les membres de cultures différentes. Ce comportement différent peut-il être remarqué également dans les comités d'entreprise européens, et quelles conséquences entraîne-t-il ?

Dans les relations de travail entre les personnes, c'est la similarité perçue et non la différence, qui explique la satisfaction des relations. Ce, qui signifie que dans l'univers multiculturel constitué par le comité d'entreprise européen, les différences culturelles peuvent conduire à des barrières de communication et à des malentendus. Quelle est la nature de ces barrières, et en quoi entravent-elles la communication ?

Même dans le cas où des personnes se sentiraient proches sur le plan psychique d'une personne de nationalité différente, elles peuvent tomber dans le piège du paradoxe de la *distance psychique*, qui consiste à surévaluer les proximités psychiques apparentes, et, alors négliger la prise de conscience des différences critiques [O GRADY LANE 1996] [SULLIVAN BAUERSCHMIDT 1990].

L'orientation interpersonnelle forte incline les personnes à s'intéresser à autrui, et à réagir par rapport au comportement d'autrui. Mais cette orientation varie avec les cultures.

Parmi les problèmes que l'on rencontre lors de communication cross-culturelle, on trouve :

- le langage et le comportement de langage
- le comportement non-verbal
- les valeurs
- les modèles de pensée

Ces catégories sont en ordre de perplexité. Les participants d'une interaction sont rarement conscients que ce sont les modèles de pensée, qui sont à l'origine des malentendus.

Lors de la communication interpersonnelle, la personne tend à imiter les comportements de l'autre dans une forme de synchronicité interactionnelle.

La théorie de l'acculturation touche aux modifications de modèles culturels originaux résultant des contacts entre individus de cultures différentes. Ces modifications se situent sur une échelle d'acceptation, qui va de la réaction (le rejet des aspects de l'autre culture) à l'acceptation (l'assimilation complète des comportements traits et valeurs de l'autre culture). Des modèles intermédiaires comme l'adaptation ou le syncrétisme produisent un mélange des deux cultures. Les modèles d'acculturation seraient sensibles aux choix multiples de la langue dans la communication :

• langue X utilisée	• des interprètes pour les traductions
• langue Y	• une langue tiers
• langue X ou Y utilisées alternativement	• une combinaison de tous les choix

Etant donné que la relation de groupe ne sera pas biculturelle, mais multi-culturelle l'inventaire des choix possibles pour le comité d'entreprise européen est plus complexe. Le choix peut résulter de critères tels que :

• le nombre de personnes s'exprimant couramment dans une langue maternelle	• la volonté de marquer le côté international ou européen du comité
• le pays du siège	• la volonté que chacun comprenne les informations
• le nombre de personnes pouvant s'exprimer dans une langue	• le souci de l'économie, d'éviter les lourdeurs
• le choix de personnes capables de s'exprimer dans une langue choisie	

Si les négociateurs changent de comportement lors de négociations cross-culturelles, on peut s'attendre à un phénomène similaire en ce, qui concerne les interactions entre participants. Le facteur de la nouveauté peut expliquer que les relations soient attractives [ADLER GRAHAM 1989]. A. Laurent [1983] montre combien les conceptualisations mentales des managers sont liées à l'appartenance nationale, et combien elles sont tenaces malgré l'intensité des échanges internationaux.

#### **Hypothèse 2-D : qualité du comité d'entreprise européen et qualité de l'information**

Le premier rôle inscrit dans la définition du comité d'entreprise européen est de transmettre des informations. La qualité de ces informations peut varier d'un comité d'entreprise européen à l'autre. Selon la volonté ou la capacité des dirigeants, l'information transmise par les directions est un critère permettant de juger de la qualité globale du comité d'entreprise européen. Présumé : la qualité d'un comité d'entreprise européen est évaluable par la qualité de l'information, qui circule : un comité, qui véhicule des informations satisfaisant les parties donnera satisfaction aux parties. Une information satisfaisante est une information suffisamment transparente et confidentielle pour faire naître la confiance entre les protagonistes, précise, interactive donc favorisant des échanges constructifs permettant l'adoption de stratégie pour le bien de l'entreprise. Si cette information est biaisée, incomplète du fait des jeux stratégiques d'acteurs, d'attitudes individualistes, ou d'un antagonisme renforçant les disparités de groupe (groupe des salariés et de leurs représentants, groupe du management), alors cette insatisfaction sera étendue à l'institution européenne tout entière.

### Synthèse Sous-Partie deux - chapitre 3 : l'enjeu de l'intégration

Les cultures d'entreprise recouvrent la culture nationale, la culture d'entreprise ainsi que d'autres cultures de groupe (social, historique, de métier..), et sont véhiculées par la communication. Si l'identité appartient au domaine des valeurs et des croyances, la culture appartient à celui des comportements et de l'adhésion d'où l'intérêt de ce concept par son effet intégrateur. Or, l'effet intégrateur est particulièrement recherché à cause des fréquentes restructurations d'entreprise, et donne lieu à des tentatives de gouvernement de la culture.

La vie intra C.E.E. nous permet-elle de distinguer des C.E.E. collection d'individus ou constituant un groupe véritable comme le définit la psychologie sociale ? Quel rôle la dimension interculturelle joue-t-elle dans la vie du C.E.E. ?

#### Rappel des hypothèses Sous-Partie deux - management

2 A	L'attitude siège filiales détermine un contexte influençant la structuration des C.E.E.
2 B	L'importance stratégique de la filiale est déterminant dans le statut du représentant des salariés de cette filiale ou du pays de cette filiale.
2 C	Les comités d'entreprise européens se distinguent les uns des autres par la notion de groupe
2 D	La qualité du comité d'entreprise européen est liée à celle de l'information
<b>Rappel des questions de recherche Sous-Partie deux - management</b>	
2 E	Le comité d'entreprise européen est-il un lieu source de solidarité entre représentants et entre syndicats ?
2 F	Comment le management envisage-t-il de faire face à cette discontinuité ? (passer de l'information sur la stratégie <u>propre au locuteur</u> à une explication dans le but d'une appropriation <u>propre au récepteur</u> ?)