

*„- Adieu, dit le renard, voici mon secret.  
Il est très simple : on ne voit bien  
qu'avec le cœur. L'essentiel est invisible  
pour les yeux.“*

*Antoine de Saint-Exupéry*

## **SOUS-PARTIE DEUX**

### **Les monographies**

**SOUS-PARTIE DEUX : LES MONOGRAPHIES \_\_\_\_\_ 218**

**CHAPITRE 12 : LES ORGANISATIONS SYNDICALES ET PATRONALES \_\_\_\_\_ 218**

Section 1 - Les enjeux stratégiques de l'entreprise vus par les organisations syndicales et patronales	218
A - La culture d'entreprise	218
B - Structure et métier	219
C - Structure	219
D - Rôle DRH	220
E - Relations industrielles	220
F - Le caractère international vs national de l'entreprise	221
G - La structure du capital	221
Section 2 - Les institutions : la structure du C.E.E.	221
Section 3 - Personnes	229
A - Le secrétaire et son rôle	229
B - Membres de l'instance : les représentants du comité d'entreprise européen	230
C - Permanents	231
D - Organisation patronale : CNPF	232
Section 4 - Attitudes des membres	232
A - Positions	232
B - Intérêts	233
C - Similarités des membres	234
D - Identification	235
E - La crainte : phénomène social d'arrière plan	235
Section 5 - L'information	236
Section 6 - Comportement des membres	236
A - Réactions	237
B - Rapprochement	237
C - Mémoire du comité d'entreprise européen	237
D - Coalitions	237
E - Nature des relations sous-groupe	238
F - Mise à l'écart	238
G - Identification comité d'entreprise européen – bureau	239
H - Pouvoir	239
I - Leadership	239

J - S'organiser	239
K - Coordination	240
L - Effet d'expérience	240
M - Ennuis éprouvés par les Directions vis-à-vis du C.E.E.	240
Section 7 - Evénements : les restructurations	241
Section 8 - Activités	242
A - Restitution de l'information	242
B - Travaux du comité d'entreprise européen	242
Section 9 - Evaluation	242
Section 10 - Attente des participants, selon les parties prenantes	243
A - Attente des représentants	243
B - Attente des Directions	245
C - Recommandations	246

## **CHAPITRE 13 : LES PORTRAITS DES C.E.E. PAR ENTREPRISE** 247

Section 1 - Renault : un comité structuré dans l'action	248
A - Les liens entre nœuds : rôle actif des représentants et place opérante de l'instance restreinte	248
B - Les contradictions révélatrices d'enjeux : information et rapprochement des représentants	251
C - Synthèse de la monographie	252
Section 2 - RHONE POULENC : un Président réservé, un D.R.S. moteur, une instance souple	253
A - Les catégories principales	253
B - Les chemins conceptuels	257
C - Synthèse	257
Section 3 - ELF : un comité, qui cherche sa place parmi les autres institutions	258
A - Les acteurs et institutions-clés : secrétaire et instance restreinte	258
B - Synthèse	261
Section 4 - BULL : un comité mis à l'écart et divisé idéologiquement	262
Section 5 - ACCOR : des coordinateurs volontaires, des représentants passifs	262
Section 6 - LIZ GRANT : une communication de bas en haut effective, une relation DRH / secrétaire conflictuelle, un comité naissant	263
A - Les catégories principales	263
B - Synthèse des résultats	265
Section 7 - Usinor : un comité à majorité française, dont les membres, soucieux de respect, découvrent peu à peu l'international	268
A - Les catégories principales : le triptyque Président - Secrétaire - instance restreinte	268
B - Le cheminement des autres catégories	270

## **SOUS-PARTIE DEUX : LES MONOGRAPHIES**

### **CHAPITRE 12 : LES ORGANISATIONS SYNDICALES ET PATRONALES**

#### *Section 1 - Les enjeux stratégiques de l'entreprise vus par les organisations syndicales et patronales<sup>95</sup>*

##### **A - La culture d'entreprise**

Les entreprises cherchent avec la pratique de l'information et de la consultation au niveau européen à obtenir l'adhésion des représentants à la stratégie, par la création d'une culture d'entreprise européenne. La culture d'entreprise permet de faire naître chez les représentants une dimension affective à l'égard de leur groupe, la satisfaction voire la fierté d'appartenance et une acceptation des décisions de l'entreprise [CFTC confédération]. Le comité d'entreprise européen est le lieu physique privilégié contribuant à la création de cette culture, même si cette idée n'est pas à l'esprit de certains Directeurs des Ressources Humaines [CNPF].

La culture d'entreprise peut diminuer l'influence des organisations syndicales sur les membres du comité d'entreprise européen. Si les représentants sont pris uniquement dans la culture d'entreprise, ils se recroquevillent sur l'entreprise, n'adoptent pas de réflexion générale, ce qui a un effet sclérosant sur leur vision entraînant des réflexes autarciques, corporatistes [CFDT confédération]. Or, en définitive, ce n'est pas l'aspect syndical, qui rapproche les représentants, mais la culture d'entreprise. Mme DAVID de l'UAT raconte comment FERRERO, a réussi à rapprocher les représentants allemands et italiens grâce à l'image des chocolats MON CHERI, composante de la culture d'entreprise.

---

<sup>95</sup> La liste des répondants de ce groupe figure page 232.

## **B - Structure et métier**

La négociation d'accords instituant un comité d'entreprise européen devrait prendre en compte la structure du groupe, et résoudre le problème posé par son organisation en secteurs multiples. La façon de procéder, de même que la capacité de réflexion mise en œuvre avant la mise en place de l'accord sont très différentes selon les groupes. Dans le cas des groupes multi-secteurs, d'après A.-M. David, le groupe COURTAULDS a pris une bonne démarche, en instaurant un comité d'entreprise de couverture avec des comités d'entreprise, selon les lignes de produits. BOUYGUES ne dispose que d'un comité d'entreprise de couverture, qui pourrait être complété par des groupes de travail [UAT Mme DAVID]. Côté syndical, la CGT estime que les accords doivent porter sur l'ensemble du groupe et non pas sur une branche du groupe. En effet, la concentration d'un comité d'entreprise européen au niveau d'une branche, empêche la visibilité stratégique du groupe dans sa globalité. C'est le cas de SARA LEE [CGT confédération].

Par ailleurs, un groupe comme UNILEVER, mono-secteur est affilié à plusieurs branches et plusieurs conventions collectives, telles que l'agro-alimentaire, mais également la chimie, secteur où se trouve rattachées les huiles alimentaires. La fédération FGA de la CFDT remarque en général beaucoup de cas différents selon les filières, mis à part UNITED BISCUITS, centré sur la production des biscuits et COCA-COLA, spécialisé dans la boisson.

## **C - Structure**

La capacité relationnelle constitue l'intérêt des comités d'entreprise européens ; cependant cet intérêt est faible pour les entreprises dont la tendance est de se décentraliser, de fonctionner en centres de profit [CNPF]. Parmi les enjeux des entreprises, un autre facteur creuse l'écart entre les entreprises : la concentration ou la dispersion des effectifs dans les filiales étrangères. Les entreprises entrant sous le coup de la directive européenne, peuvent être des entreprises extrêmement fractionnées, qui constituent en fait des réseaux commerciaux. Le seuil des 150 personnes dans un pays, peut signifier dix établissements de quinze salariés. Or, le fonctionnement d'une entreprise fractionnée est totalement différent de celui de la grande entreprise traditionnelle. Il faut donc s'attendre à une répercussion sur le fonctionnement dans le cas de ces entreprises [CNPF]. Les entreprises de taille familiale

n'intègrent pas le plus souvent une culture des relations sociales. Elles ne sont pas en mesure de faire fonctionner un comité d'entreprise européen. La « routinisation » des relations sociales favorise la mise en place et le fonctionnement d'un comité d'entreprise européen. Les organisations syndicales affirment, que les entreprises instituant des comités d'entreprise européens par branche, par secteur d'activités, le font avec l'idée qu'elles ne sont pas obligées de réunir le comité dans son ensemble, et qu'ainsi, l'information transmise ne portera pas sur l'ensemble de la stratégie du groupe. La vision amputée de la globalité et du potentiel comparatif sera alors extrêmement réduite : c'est la politique suivie en général par les groupes américains [CGT fédération chimie].

#### **D - Rôle DRH**

La CGT note combien les Directeurs des Ressources Humaines de groupe non-européens semblent peu informés par leur siège (OTIS, SARA LEE) [CGT confédération]. Indépendamment de la nationalité du groupe, les syndicats se plaignent de la faiblesse du pouvoir managérial [CFDT confédération]. Depuis une quinzaine d'années, les syndicats constatent un effritement du rôle joué par le Directeur des Ressources Humaines, par une diminution de leur capacité à influencer les décisions politiques de l'entreprise. Ainsi lors des négociations, les Directeurs des Ressources Humaines ne prennent jamais de décision immédiatement. Aujourd'hui cet attermoisement ne passe plus pour une tactique de négociation [CFDT fédération alimentaire].

#### **E - Relations industrielles**

L'environnement social joue un rôle dans le fonctionnement de l'institution : les entreprises dont les traditions sociales sont de bonne qualité géreront plus facilement les instances européennes : les habitudes et le contexte seront déterminants. Les comportements dans certaines entreprises passent par des extrêmes :

*« Ils s'entendent bien, ils sont copains, ils se tapent dans le dos, ils sont bien ensemble, ils donnent les infos sur la table ou sous la table ou les deux... Il y a des entreprises où cela se passe moins bien, où on joue le droit et rien que le droit. » [CNPF]*

Le climat social et affectif joue un rôle important, car le comité d'entreprise européen ne se met pas en place sur un terrain vierge, mais sur un terrain déjà occupé par des acteurs, qui se connaissent en partie (au niveau national).

### **F - Le caractère international vs national de l'entreprise**

On peut opposer deux types d'entreprise : l'entreprise nationale comme RENAULT, qui réalise un chiffre d'affaires en France, et possède des effectifs français très supérieurs aux chiffres étrangers. « *Son principal problème aujourd'hui est justement d'être une entreprise nationale, elle s'est longtemps vantée d'être une vitrine nationale et donc bien nationale* » [CNPF] et l'entreprise comme DANONE, qui depuis longtemps s'est investie à l'international. Dans ce dernier cas l'instance européenne est tout à fait cohérente avec sa stratégie internationale. C'est la cohérence, donc la pertinence stratégique, qui explique que la Direction de DANONE : « joue le jeu » [CNPF]. La motivation concernant le comité d'entreprise européen est plus forte dans le cas d'une entreprise internationale.

### **G - La structure du capital**

La composition du capital intervient dans la motivation de l'entreprise à mettre en place un comité d'entreprise européen. Lorsque c'est l'Etat actionnaire principal, qui ordonne la mise en place d'un comité d'entreprise européen, l'initiative ne provient pas naturellement de ceux qui vivent au sein de l'entreprise, du coup on subit davantage la décision politique, ce qui influe sur la suite des actes. L'initiative est donc un critère pertinent, influençant non seulement la négociation de l'accord, mais surtout le fonctionnement de l'instance [CNPF].

### **Section 2 - Les institutions : la structure du C.E.E.**

Le comité d'entreprise européen a la particularité de se réunir, avec une fréquence (d'une ou deux fois par an maximum) telle qu'elle ne peut permettre une appropriation rapide des participants. Il est un lieu empreint d'une certaine solennité, d'un côté artificiel, qui le rend lointain [CFDT confédération]. Il fait aussi partie de ces corps intermédiaires nécessaires au déroulement du dialogue social [CFTC confédération].

### **I - Instance restreinte**

L'instance restreinte permet de pallier la lourdeur du comité d'entreprise européen : les contacts deviennent plus fréquents, plus informels, plus réguliers et facilités par la mise en place de systèmes de communication. Quand la confiance est l'attitude, qui prévaut, il sera alors possible de déborder sur l'ordre du jour établi, de sortir du discours très officiel. Parvenir à ce stade, constitue néanmoins un fait exceptionnel [CFDT confédération]. Le

comité restreint peut jouer un rôle de pilotage, dans la mesure où il prépare l'ordre du jour et l'organisation de la réunion préparatoire du comité d'entreprise européen [CFDT fédération alimentaire]. Les organisations syndicales insistent beaucoup sur l'importance de la définition de l'ordre du jour. Mais le comité restreint est aussi l'occasion d'aborder des questions, qui ne se discutent pas au cours des réunions de comité d'entreprise européen, et qui peuvent concerner les salariés de façon transnationale [CFDT fédération alimentaire].

Les membres de l'instance restreinte possèdent un réel privilège, ce qui explique que les organisations syndicales désirent en faire partie ; dans le cas de RENAULT, la CGT était écartée de l'instance restreinte, alors que paradoxalement elle était la première organisation au niveau des élections. L'affaire Vilevoorde a été l'occasion de développer son activité syndicale, et d'établir de bons contacts avec les syndicats belges et espagnols. Ceux-ci en retour, ont modifié leur comportement vis-à-vis de la CGT, et appuyé l'élargissement du nombre de sièges au niveau de l'instance restreinte à la faveur de la CGT.

La directive prévoit en outre, que dans un certain nombre de cas de restructuration, des réunions entre la Direction et le comité restreint pourraient avoir lieu. La CGT rejette cette mesure qu'elle qualifie de fonctionnement à deux vitesses. Pour la CGT, l'instance restreinte devrait assumer exclusivement des fonctions administratives et organisationnelles. On peut amorcer quelques explications à cette position, en effet la CGT, du fait de sa mise à l'écart de la CES jusqu'en mars 1999 est rarement représentée au niveau de l'instance restreinte. Stratégiquement, il lui faut déployer des efforts, soit pour intégrer l'instance restreinte, soit pour tenter de limiter le pouvoir d'une instance dont la porte lui est close. Les Directeurs des Ressources Humaines recommandent la mise en place d'une instance restreinte pour éviter les problèmes bureaucratiques et favoriser un déroulement harmonieux [CNPFF].

Anne-Marie DAVID de l'UAT constate que les pratiques vont plus loin que les textes, et s'adaptent aux besoins. Il y a beaucoup d'accords formels, qui ne prévoient pas d'instance restreinte, et pourtant à l'expérience, « *ils se forment, parce que c'est une nécessité. On ne peut pas fonctionner en prévoyant une réunion par an, cela ne veut rien dire s'il n'y a pas de suivi entre les deux.* » [IES UAT]. Elle signale l'adoption par une dizaine de groupes dont UNILEVER d'un comité de vigilance ; ce comité assure un suivi des restructurations à travers le monde entier et particulièrement l'Europe.



## **II - Structure du comité d'entreprise européen : formalisation et réglementation**

La formalisation au sein du comité d'entreprise européen relève du particularisme français ; elle ne garantit pas le bon fonctionnement de l'instance. En France, on identifie trop souvent la qualité de la relation sociale avec le formalisme de la relation sociale, du fait de la construction du droit du travail en France. Le contre-exemple est DANONE, qui ne dispose pas d'instance formalisée, mais, qui est allé très loin dans l'information et la consultation. Leur politique leur a permis d'être identifié en Europe, comme entreprise innovante dans le domaine social, comme entreprise intéressante et rassurante pour des salariés. Cette politique, dont ils ont fait la promotion depuis très longtemps, leur a facilité l'acquisition de certaines unités implantées en Europe Centrale, les salariés concernés étant rassurés par les pratiques sociales [CNPF]. Certains accords s'avèrent d'une affligeante pauvreté à l'écrit, mais la pratique du comité d'entreprise européen, elle, va beaucoup plus loin [IES UAT]. On ne peut donc se fier à l'accord écrit pour évaluer le fonctionnement du comité d'entreprise européen.

Les organisations syndicales peuvent jouer à la fois sur l'accord passé entre les parties et sur la réglementation, qui leur permettent de se défendre devant les tribunaux [CGT fédération chimie]. Les organisations syndicales tentent d'obtenir des avantages en deçà du droit, qui leur sont systématiquement refusés dans le cas des entreprises anglo-saxonnes, tandis que les entreprises françaises, comme Rhône-Poulenc et L'Oréal, elles, seraient plus compréhensives.

## **III - Les moyens**

Les moyens accordés par la Direction au comité d'entreprise européen sont une variable du fonctionnement de l'instance. Ils consistent en : un secrétariat, un budget [CFDT confédération], la formation [CFDT fédération alimentaire], les moyens de communication [CFTC confédération]. La directive ne prévoit pas de moyens [CGT confédération], alors que les membres d'un comité européen ont besoin de s'informer, de travailler, de disposer de temps, ce qui n'est pratiquement pas prévu dans les accords [CGT fédération chimie]. Les moyens accordés par les groupes sont variables, et dépendent de la pratique de chaque groupe.

#### **IV - L'expertise**

L'expertise joue un rôle décisif, car elle permet d'argumenter [CFDT fédération alimentaire] et aussi d'aider les participants parfois démunis devant la complexité de leur mission [CFTC confédération]. Le rôle de l'expert est donc d'aider les participants à acquérir une vision globale de la stratégie. Lorsqu'on évoque la fusion du comité de groupe français avec le comité d'entreprise européen, la CGT explique que le rôle de l'expertise et la nature des documents remis au comité d'entreprise européen, ne sont pas clairement définis dans la directive européenne. La nature des informations communiquées est également plus floue dans les comités d'entreprise européens que dans le comité de groupe français [CGT confédération].

Certaines entreprises n'hésitent pas à offrir les moyens de l'expertise à leurs représentants ; par exemple, THOMPSON accepte de payer les experts que les syndicats demandent [CNPFF]. En revanche d'autres prennent le contre-pied, et recommandent de limiter les possibilités offertes aux experts dans l'accord. Ils voudraient s'en tenir aux textes de la directive et de la loi, qui prévoient un seul expert, parce qu'ils craignent le coût et le type de message que peuvent insinuer les experts dans l'esprit de certains salariés et de certains syndicalistes. L'expert, par exemple, peut signaler les provisions passées au bilan, significatives de projet de restructuration. Chez PECHINEY, les représentants ont mis en place des manières de conjuguer ces restructurations site par site [IES UAT].

#### **V - Les réunions**

##### **Les réunions préparatoires**

*« L'intérêt est essentiellement en préparatoire, voire en conclusion. » [CGT fédération chimie]*

En effet, l'intérêt majeur des comités européens au niveau syndical, est de permettre pour un moment l'échange entre syndicalistes. Or, cet échange a lieu au cours des réunions préparatoires et non pas durant les séances plénières. La qualité de ces réunions préparatoires est variable, selon les entreprises. Les réunions sont propices à un rapprochement des personnes initialement séparées.

### **Ordre du jour**

La définition de l'ordre du jour est une des caractéristiques permettant de décrire le comité d'entreprise européen, et de le situer sur une échelle évolutive. En effet, dans certaines entreprises « *le patron pense que c'est à lui tout seul à faire l'ordre du jour* » [CFTC confédération]. Dès lors que le secrétaire obtient l'inscription de certains points à l'ordre du jour, le comité d'entreprise européen prend une autre allure.

Le fait de pouvoir déborder du formalisme de l'ordre du jour, est une caractéristique typique de l'évolution d'un comité d'entreprise européen. En effet, pour parvenir à cela, il est nécessaire qu'une certaine confiance se soit instaurée, que les luttes internes aient cessé. Ce stade ultime durant lequel les gens peuvent se livrer complètement à des réflexions et à des prises de positions intéressantes, enrichit la collectivité [CFDT confédération].

Les organisations syndicales constatent actuellement une dominante du premier modèle, où l'employeur établit seul son ordre du jour, avec une évolution vers une discussion à propos de l'ordre du jour. Le rôle du secrétaire est justement de recueillir les demandes d'informations pour établir l'ordre du jour [CGT confédération]. L'ordre du jour est un sujet de discussion entre syndicalistes ; les représentants, qui travaillent dans l'entreprise formulent des questions souvent précises que les permanents cherchent à éviter : la définition de l'ordre du jour est donc l'occasion d'un débat politique entre les représentants. Certains sujets sensibles sont exclus des ordres du jour. Les rémunérations, l'aménagement et la réduction du temps de travail sont des sujets considérés sensibles, car traditionnellement réservés à la négociation par les organisations syndicales. Celles-ci redoutent que l'introduction de groupe de travail et de la négociation au sein des comités d'entreprise européens, entraînent une perte de leurs prérogatives et donc du pouvoir syndical. Le fait syndical se particulariserait, de plus en plus au niveau des entreprises au détriment de l'ensemble des entreprises, donc de l'ensemble des salariés.

### **Faste des réunions**

Les représentants sont assez éblouis et choqués par le faste des réunions [CGT fédération chimie] [IES UAT]. On peut se demander si le faste n'est pas là pour empêcher les représentants de poser des questions gênantes, pour fournir un travail approfondi. Ce n'est

d'ailleurs pas propre aux comités d'entreprise européens dont le siège est situé en France, puisque les témoignages de Anne-Marie DAVID de l'UAT confirment cette remarque à propos d'une entreprise finlandaise.

## **VI - Formation**

### **Intérêt de la formation**

Pour qu'il soit efficace, l'acteur doit être formé et informé par des réseaux sérieux et reconnus. L'acteur syndical cherche à anticiper [CFDT confédération]. La formation peut être dispensée par les organisations syndicales nationales, européennes et par des organismes indépendants. Elle porte en général sur la connaissance de la directive et de la législation française sur le comité d'entreprise européen, mais également sur le mode de fonctionnement des institutions représentatives dans les autres pays, et apporte un éclairage sur les différences entre les organisations syndicales en Europe [CGT confédération].

La CES a mis au point une cassette vidéo, qui porte sur les institutions représentatives de quatre entreprises : ROVER en Grande-Bretagne, BULL en France, BAYER et BMW en Allemagne. Les fédérations de la CGT par exemple diffusent cette cassette à l'occasion des formations. Et les réactions fusent à cause du mode de syndicalisme, du mode de fonctionnement et de la représentation du personnel. Les représentants français ne sont pas habitués à voir le délégué du personnel en « *costume-cravate* » dans l'atelier. Cela rompt avec les habitudes françaises. D'autres sujets sont consacrés à l'Europe, le syndicalisme international, la commission, la confédération internationale des syndicats, la CES. Le but est de faire comprendre que :

*« La copie conforme de la CGT ne se trouvera nulle part... Beaucoup s'imaginent que l'on va rencontrer des CGT allemandes, italiennes, non, il n'y en a pas. C'est l'occasion de retournements sur soi. » [CGT confédération]*

La connaissance du système européen ébranle les conceptions des délégués CGT, et provoque un mouvement de peur et de retrait vis-à-vis du comité d'entreprise européen. Les organisations syndicales ont donc un rôle à jouer pour faire lever ces peurs. La formation contribue à rapprocher les personnes [CGT fédération chimie].

Des entreprises organisent elles-mêmes des formations pour les salariés. BOUYGUES notamment a consacré des formations à la fois pour ses DRH et pour son personnel. Dans certaines entreprises, les représentants syndicaux sont mieux formés que les DRH [CNPF].

Les Directeurs des Ressources Humaines sont motivés, car ils ont l'obligation professionnelle de savoir comment établir la relation avec les syndicats dans une instance européenne, et comment négocier. Certains Directeurs des Ressources Humaines bénéficient de formations en amont, afin de négocier l'accord créant l'instance [CNPF]. Rassembler des représentants aux origines nationales différentes, ne signifie pas constituer une équipe à la poursuite d'un but commun. En effet, les représentants se joignent en étant porteurs de revendications, qui leur sont propres ; il leur faut acquérir la dimension européenne et la formation est un des moyens d'y parvenir plus rapidement [IES UAT].

### **Budget**

La réunion annuelle d'un comité, représente un budget de 700 à 800 000 Francs (hors charges de temps de travail, hôtel, avion, interprètes etc..)

Une ligne budgétaire est administrée par l'IES UAT, qui attribue des subventions pour des projets concernant la mise en place et le fonctionnement de l'information-consultation dans les transnationales, et qui suscite des projets auprès d'entreprises [IES UAT].

### **VII - Désignation des membres**

La désignation des membres est une variable des comités d'entreprise européens. Certaines entreprises ,en particulier les entreprises américaines comme PEPSICO, par peur ou par rejet de l'institution, désignent elles-mêmes les membres du comité. Les organisations syndicales considèrent que ces personnes ainsi désignées ne peuvent prétendre représenter les salariés [CFDT confédération]. Des pressions bafouant la liberté des personnes ont été exercées [PEPSICO]. La composition des délégations des salariés et des employeurs, le choix de représentation de site, de pays ou d'activité, la présence de la DRH centrale varient, selon les entreprises. La présence d'un représentant de la Direction par pays encourage la clarté et l'échange d'informations [CFTC confédération].

La CGT recommande d'être vigilant sur la représentation des salariés, il faut qu'elle soit suffisamment large et faite de manière démocratique, c'est-à-dire proportionnelle ; certaines désignations nécessitent l'accord préalable des Directions [CGT fédération chimie]. Chez ESSO, par exemple, une coalition syndicale a empêché la CGT de faire partie du groupe spécial de négociations.

## 1 - Pays pris en compte

L'ambition de la CGT est de pouvoir couvrir l'ensemble des activités d'un groupe sur l'espace géographique européen. Cela signifie des pressions, par exemple, pour faire entrer les Slovaques dans le comité européen de Rhône-Poulenc [CGT fédération chimie].

## 2 - Répartition des membres

La CFTC, parce qu'elle est faiblement représentée en général, ne souhaite pas une représentation intégralement proportionnelle

*« On souhaitait plutôt la règle de type comité central d'entreprise, c'est-à-dire la proportionnelle éventuellement, mais de toute façon une présence fidèle à titre consultatif, au moins une représentation syndicale. » CFTC*

Les travaux de CODE montrent que chez DANONE, les syndicats n'envoient pas leur leader siéger au comité d'entreprise européen, ce qui n'étonne pas E. Julien [CNPF]. Il se réfère à la stratégie militaire, qui veut que l'on n'envoie jamais le chef en première ligne. Et il ajoute qu'il trouve cette situation normale :

*« Moi, je participe à des réunions où les syndicats n'envoient pas leur numéro un. Cela ne me dérange pas cela, cela ne me surprend pas ». [CNPF]*

CODE explique qu'en Allemagne, chez VAG, il serait inconcevable que le leader syndical ne fasse pas partie du comité d'entreprise européen. On constate donc un contraste entre ces deux réponses au niveau de la désignation des représentants. Anne-Marie DAVID de l'UAT insiste sur le délicat problème du choix de la proportionnalité. Il est difficile de se prononcer sur cette question, qui touche à la démocratie, mais aussi pose des problèmes pratiques ; car dans le cas où un pays ne serait représenté que par un seul membre, la personne solitaire se trouverait investie d'une mission bien difficile à remplir.

## VIII - Juridiction européenne

Pour la CGT, le comité d'entreprise européen doit jouir des mêmes prérogatives que le comité d'entreprise français, en particulier il doit être possible d'avoir recours à une juridiction européenne. (Par analogie, le comité d'entreprise français peut faire appel à l'inspection du travail, mais une telle procédure n'est pas prévue au comité d'entreprise européen) [CGT confédération].

## **IX - L'influence du système de Relations Industrielles nationales**

*« Le premier des stéréotypes est sa propre culture nationale. Culture nationale et disons, sa propre organisation. La même information financière sur le bon état de santé de l'entreprise ne sera pas interprétée de la même manière, selon que l'on est Français ou Allemand, d'un type de culture syndicale, participationniste ou revendicative. » [CFTC confédération]*

Les systèmes de relations industrielles dans certains pays européens ne procurent pas de droit véritable à l'information-consultation. Cette différence flagrante explique que certains représentants de pays comme l'Italie, l'Espagne, le Royaume-Uni trouvent dans les comités d'entreprise européens, plus d'informations que dans leur propre pays et de fait ont des attentes beaucoup plus motivées que les représentants français d'un groupe français [CGT fédération chimie]. Une des conséquences est que ces représentants du fait de l'asymétrie des systèmes nationaux, éprouvent des sentiments de frustration ; leur souci premier va être de combler leur manque d'information sur plan national, ce qui a pour effet de déporter l'enjeu européen du dialogue social, sur des considérations nationales, donc ralentit, et entrave le processus d'information à l'échelle européenne.

### **Section 3 - Personnes**

#### **A - Le secrétaire et son rôle**

Le secrétaire détient un rôle prépondérant par son influence sur les autres membres [CGT confédération]. Les comportements des responsables de l'instance restreinte ou secrétaires (CFDT) penchent parfois trop en faveur de la Direction, ce qui pose des problèmes entre le secrétaire et sa propre organisation [CFTC confédération]. Le leader du groupe a tendance à devenir naturellement le secrétaire. Le rôle du secrétaire consiste à établir des liens, à recueillir les demandes d'informations pour établir l'ordre du jour, à fédérer. S'il pratique bien son rôle, il contribuera à l'entente entre les membres ; il sollicitera la Direction sur l'échange des bonnes pratiques, sur la connaissance de la législation etc. L'un des problèmes liés au sentiment d'exclusion, peut être dépassé grâce au secrétaire et à l'instance restreinte.

### **B - Membres de l'instance : les représentants du comité d'entreprise européen**

Parmi les comités d'entreprise européens de type forums, certains comme celui de PEPSICO, sont composés de représentants des salariés, qui ne sont pas délégués par les organisations syndicales [CFDT fédération alimentaire]. Ces représentants ne bénéficient pas de formation syndicale, ne pratiquent pas de coordination entre eux.

Pour les parties prenantes, l'appartenance du représentant à une organisation syndicale lui donne des atouts : la position et la stratégie déjà établies par l'organisation permettent aux représentants une véritable réflexion sur ces thèmes. Ces objectifs lui donnent une capacité d'anticiper, de poser les questions pertinentes et également, d'être "respecté" [CFDT confédération]. Ce respect ne tient pas à ses qualités personnelles, mais au collectif qu'il représente. Et ce collectif est lié à la capacité conflictuelle, à la capacité d'intervention, de mobilisation de l'organisation syndicale. Les fédérations ont un rôle à jouer dans le suivi. Beaucoup de fédérations mettent en place des coordinateurs pays par pays, entreprise par entreprise, afin d'aider les représentants à siéger dans le comité d'entreprise européen. En règle générale, les fédérations européennes aident leurs membres [IES UAT].

Les représentants des salariés développent naturellement une certaine vision de l'activité de l'entreprise au travers de leur expérience au sein de leur établissement. Leur vision centrée sur leur établissement entraîne des limites importantes et un effort de prise en compte de la dimension de l'activité nationale et européenne de leur groupe. Le syndicat peut apporter son aide pour surmonter ce handicap grâce aux commissions de travail. Les représentants peuvent confronter leur point de vue au sein d'une même branche. Cet échange a lieu dans un climat de confiance, et donne de l'aisance aux représentants [CGT confédération].

### **I - DRH**

Le délégué syndical, pour bien connaître son entreprise, doit savoir trouver un équilibre entre la proximité avec les DRH et le fait de ne pas se compromettre.

La Direction des Ressources Humaines gère systématiquement la mise au point du comité d'entreprise européen, même si la Direction Générale tient à être présente lors des réunions [CFTC confédération]. Les DRH sont souvent des juristes. Le poids des réglementations expliquent que les Directeurs des Ressources Humaines sont contraints en priorité de mettre en œuvre ce domaine de compétence ; la conduite stratégique des ressources humaines



passé au second plan [CNPFF]. Dans un contexte européen, la composition sociologique est beaucoup plus diversifiée. Les personnes de la fonction-personnel en Royaume-Uni étudient les Lettres, la Sociologie, les Sciences Politiques ou suivent des formations au Management des Hommes.

## **II - DRH locaux**

La présence des Directeurs des Ressources Humaines nationaux permet d'enrichir la vision de l'entreprise, et d'obtenir une capacité d'échange différente [CFTC confédération].

Certains groupes ont une politique extrêmement dynamique. Leur approche consiste à traiter les problèmes en amont, en particulier en termes de formation. La plupart des entreprises n'effectue pas de consolidation de la GRH européenne. Ces groupes organisent les premiers contacts entre des DRH des établissements dans plusieurs pays. BOUYGUES, notamment tire parti des contraintes du comité d'entreprise européen, pour comparer les pratiques du groupe dans différents pays [CNPFF].

Le comité d'entreprise européen entraîne davantage de coordinations en termes d'organisation pour la Direction, ce qui est nouveau pour les groupes non-européens centralisés. Les groupes américains ont une pratique centralisée du pouvoir, une attitude très ethnocentrique. Les chefs d'établissements rapportent directement à leur supérieur hiérarchique aux Etats-Unis, et il n'existe pas de coordination, ni européenne, ni même nationale, (CATERPILLAR a trois établissements en France : à Grenoble, en Champagne et en Normandie. Les trois patrons ne se connaissaient quasiment pas, et chacun référait à son interlocuteur aux Etats-Unis.). La majorité des groupes américains et japonais font évoluer leurs pratiques.

## **C - Permanents**

Ils peuvent être amenés à participer aux réunions de comité d'entreprise européen en tant que coordinateur d'une fédération européenne [CFDT fédération alimentaire]. Les permanents sont les plus mauvais interlocuteurs des comités d'entreprise européens [CGT confédération] face à la Direction, parce qu'ils ne connaissent pas bien les salariés et les postes de travail.

## D - Organisation patronale : CNPF<sup>96</sup>

E. JULIEN, en charge au CNPF des relations européennes, apporte un témoignage fondé sur les seuls avis que lui donnent les Directeurs des Ressources Humaines, car il n'est pas invité dans les comités d'entreprise européens en France. Le CNPF est un centre de ressources et de services pour les branches de secteurs français d'activités et les entreprises, mais n'est, ni un centre d'instructions, ni un centre d'arbitrage [CNPF].

Nom des répondants	Affiliation	Niveau	Portée de l'organisation	Raccourci pour les citations
Michel MARTI	CFDT	Confédération	Française	[CFDT confédération]
Bruno VANNONI	CFDT	Fédération agro alimentaire	Française	[CFDT fédération alimentaire]
Gérard SAUTY	CFTC	Confédération	Française	[CFTC confédération]
Roland GUIVARC'H	CGT	Confédération	Française	[CGT confédération]
René VINCENT	CGT	Fédération chimie	Française	[CGT fédération chimie]
Emmanuel JULIEN	CNPF	Organisation patronale	Française	[CNPF]
Anne-Marie DAVID	CES	UAT	Européenne	[IES UAT]
<b>Total</b>			7	

Tableau 12-1 : Les répondants des parties prenantes

### Section 4 - Attitudes des membres

#### A - Positions

##### I - Attitude des représentants entre eux : une perception contrastée des divergences

Ce, qui frappe les répondants, est que les représentants ont des idées, des positions très différentes [CFDT fédération alimentaire], qui ne trouvent pas leur origine dans le domaine syndical, mais plutôt dans les cultures, les approches, les conceptions et les pratiques spécifiques. La méconnaissance des autres, le " réflexe nationaliste " sont des facteurs explicatifs [CFTC confédération]. Les mots recouvrent des sens différents, même au niveau des délégations françaises. Les représentants français suivent chacun une logique de lutte d'intérêts divergents [CFDT confédération]. Cependant, les relations entre représentants des salariés vont en s'améliorant. Le clivage linguistique gêne la relation. Mais dans 60 à 70

<sup>96</sup> Nous conservons le sigle CNPF, alors en vigueur au moment des entretiens.

pour cent des cas, au bout de la deuxième ou de la troisième réunion, [CGT confédération] ils trouvent des collègues assurant la médiation pour résoudre ce problème. À partir de là, les relations vont en s'améliorant, même s'il reste encore des terrains conflictuels entre représentants. La dimension européenne tend à gommer la différence des positions au départ : il est parfois plus facile de parvenir à des positions communes devant la Direction européenne du groupe, que dans une instance française par exemple. Ce phénomène de lissage dû à la dimension européenne s'explique par la peur de paraître arriéré, et donc de risquer l'exclusion, le besoin de ne pas être isolé [CGT fédération chimie]. D'une manière générale la CFDT, la CFTC, mettent l'accent sur les différences de position entre représentants, alors que la CGT observe un rapprochement des positions. Comment expliquer ces appréhensions différentes ? Une première explication se situe dans le positionnement de la CGT, longtemps à l'écart de la CES, à l'écart des autres confédérations françaises. Le fait de se trouver dans une situation nouvelle, où d'autres partenaires européens interviennent, lui offre d'autres possibilités d'alliance, et lui permet de sortir de son isolement, de rompre avec l'image négative projetée par les membres d'autres syndicats français auprès des syndicats européens (cas de VIVENDI).

## **II - Attitude représentants – Direction**

Entre représentants et Direction, la relation prend une tournure propre aux comportements de la Direction. Avec les Directions des groupes européens, les relations se calquent sur le modèle traditionnel existant : ces entreprises vont être très ouvertes sur un certain nombre d'informations, elles jouent le jeu [CGT fédération chimie]. Par contre avec les entreprises françaises de la distribution en général, les entreprises américaines ou japonaises, la relation est beaucoup plus difficile, beaucoup plus conflictuelle, [CGT confédération] « *on ne peut pas parler, tout est sous le sceau du secret...* » [CGT fédération chimie].

### **B - Intérêts**

L'intérêt majeur des comités européens au niveau des représentants, est de permettre l'échange entre syndicalistes [CGT fédération chimie]. Les entreprises sont amenées à donner aux représentants des informations économiques, qui peuvent être des outils au service des salariés et de leurs organisations syndicales. Le dialogue est lui aussi intéressant, car les réponses de la Direction à des argumentations syndicales peuvent aussi

donner des éclairages complémentaires, aider la Direction à se justifier pour convaincre les représentants.

### **I - Intérêts convergents entre représentants ?**

Les représentants se rapprochent autour du rôle, qui consiste à défendre l'intérêt des salariés, mais sont divisés quant à la prise en compte de l'intérêt de l'entreprise.

La convergence entre syndicats peut se trouver ponctuellement sur des thèmes : un membre de l'IG chimie peut avancer des idées de codétermination, qui peuvent être empruntées et développées dans un autre contexte. Le syndicaliste français peut alors essayer de collaborer avec son collègue européen, de façon à faire évoluer cette idée à plusieurs. Les idées des autres enrichissent la réflexion, et permettent de trouver des passerelles, de faire émerger « des formes de complicité » [CGT fédération chimie].

### **II - Intérêts divergents entre Direction et représentants**

Généralement les intérêts ne convergent pas. La convergence reste encore, soit une exception, soit un idéal à atteindre [CFDT fédération alimentaire] [CFDT confédération].

D'une manière générale et historique, il y a incompatibilité d'intérêt entre Direction et représentants [CGT fédération chimie]. Dans un premier temps, il y a plus souvent des antagonismes surmontables par une volonté de rapprochement [CFDT confédération].

### **C - Similarités des membres**

Les similarités dans les façons de penser se situent :

- Entre Direction Générale et DRH [CFTC confédération].
- Entre la Direction Générale et tous les représentants. Curieusement, même si les intérêts sont différents, les façons d'agir et de faire entre les deux parties : Direction et représentants sont les mêmes. Tout se passe comme si la mécanique des rôles de chacun avait « routinisé » la relation.

*« Ce que je vois souvent, y compris dans nos équipes, on "gueule" souvent avec les patrons, mais souvent, on est le reflet de ce que représentent les patrons, ils ont une façon de fonctionner, et l'on fonctionne pareil. » [CFDT fédération alimentaire]*

Les protagonistes ajustent réciproquement leur comportement, ce qui donne cette impression paradoxale de similitude de fonctionnement.

### **D - Identification**

Les salariés n'identifient pas véritablement leurs représentants au comité d'entreprise européen. Les permanents sont conscients que les représentants courent le risque d'être considérés comme un des rouages de l'administration centrale de l'entreprise, qu'ils finissent même par être assimilés à des dirigeants de l'entreprise [CFDT confédération] du fait de l'éloignement de l'instance européenne. Les représentants s'identifient au comité d'entreprise européen, quand ils apportent une contribution active [CFTC confédération]. Ils s'identifient plus facilement à l'instance restreinte, parce que c'est un petit collectif. On retrouve encore l'idée, que l'activité (action - collectivité) permet de donner plus d'âme que la seule présence au comité d'entreprise européen (passivité).

### **E - La crainte : phénomène social d'arrière plan**

La crainte est une perception que l'on retrouve à plusieurs niveaux du discours, et qui touche un grand nombre d'acteurs des comités d'entreprise européens ou de l'entreprise : Dirigeants, D.R.H., cadres, syndicalistes comme le montrent les remarques suivantes :

- Certains dirigeants redoutent que le comité d'entreprise européen soit un lieu, qui puisse nuire, contrer certaines stratégies, et ils en font un lieu très formel, très contrôlé de transmission d'informations ; le processus de désignation des représentants à ce titre est très révélateur [CFDT confédération].
- Les dirigeants évitent le débat interne avec leurs propres salariés au sujet des conséquences de la mondialisation.
- La crainte existe au niveau des cadres, qui n'osent plus dire la vérité à leur supérieur hiérarchique par peur de perdre leur emploi [CFDT fédération alimentaire].
- Le comité d'entreprise européen a pour effet la prise de conscience d'une évolution possible du syndicalisme et d'une dérive vers la professionnalisation des syndicats [CGT confédération]. Les nouveaux syndicalistes pourraient être des gens choisis à cause de leur niveau d'études, ils se substitueraient à des élus du personnel, qui eux, n'ont pas beaucoup de formation et dont l'atout est seulement de connaître l'entreprise et les postes de travail. Ces personnes auraient l'apparence des syndicalistes allemands, ils porteraient le « costume-cravate ». L'apparence des collègues allemands est un

signe extérieur hautement symbolique, qui choque certains syndicats français. En effet, l'apparence extérieure est facteur de confusion, est une façon de montrer, d'affirmer son positionnement par rapport à la Direction, lorsque le syndicat porte les mêmes vêtements que les membres de la Direction, on ne peut plus faire la différence avec les Directions, symboliquement le fonctionnement des relations ne s'établit plus sur un mode de lutte entre ennemis, mais dans une logique de compromis entre partenaires. « *La lutte existe toujours, mais les protagonistes sont sur le même bateau* ». Ces nouveaux syndicalistes « *probablement s'entendraient mieux avec les Directions des entreprises pour un certain nombre de compromis* ». Comme le remarque Roland GUIVARC'H : « *C'est une des choses que je crains le plus, j'espère que cela n'arrivera jamais. Mais la dérive existe. Les germes de cette dérive sont visibles tous les jours.* »

#### **Section 5 - L'information**

La nature de l'information communiquée aux comités d'entreprise est inégale, selon les comités de groupes, « *entre Pepsico et Usinor, cela peut être le jour et la nuit* ».

Pour l'instant, on constate que la moitié des groupes jouent le jeu, et cherchent à associer les acteurs sociaux en donnant de bonnes informations [CFDT confédération], tandis que l'autre moitié utilise les clauses de confidentialité pour ne rien dévoiler [CGT fédération chimie].

Le détail concernant l'information, figure dans la monographie détaillée en annexe ; ce thème étant traité comme une catégorie axiale, afin d'éviter les redondances, nous le présenterons dans l'approche orientée variable ; les lecteurs souhaitant toutefois obtenir le détail de ce développement peuvent se reporter à l'annexe 7, p 650.

#### **Section 6 - Comportement des membres**

Les parties prenantes s'expriment surtout à propos du leadership, du rapprochement, du pouvoir, de la coordination, des coalitions, des mises à l'écart, des relations, de l'organisation.

### **A - Réactions**

Les membres du comité d'entreprise européen s'organisent, et ils valorisent leurs responsabilités [CFDT confédération].

### **B - Rapprochement**

Dans un premier temps, il y a plus souvent des antagonismes. Les rapprochements peuvent être un moyen de surmonter les inconvénients, le rapprochement n'est pas un état de fait. Il requiert une volonté [CFDT confédération]. Les personnes se rapprochent au fil des épreuves comme celle du cas OTIS : à l'origine les délégués condamnaient les représentants de la fédération CGT, qui se sont engagés seuls, mais sont parvenus à rassembler tous les représentants pour défendre leur démarche.

Malgré les différences culturelles, on constate un rapprochement, dans un certain nombre de comités, on pense moins national, et on commence à penser beaucoup plus européen [IES UAT].

### **C - Mémoire du comité d'entreprise européen**

À l'heure actuelle, les permanents pensent que l'instance est trop jeune pour que l'on puisse parler de sa mémoire, mais ils commencent à percevoir des manifestations telles que : l'apparition des suppléants au lieu des remplaçants, ce qui exprime cette idée de construction d'une mémoire et d'un vécu et, qui amènera là aussi des évolutions [CGT fédération chimie]. Lorsqu'un représentant revient d'une réunion, il fait un compte-rendu aux autres délégués non-membres du comité d'entreprise européen, et transmet l'information, ce qui crée les conditions de cette mémoire. Les habitudes de collaboration, lorsqu'elles sont rompues du fait du départ d'un représentant, comme c'est le plus souvent le cas avec les délégations italiennes, créent un manque [CFDT fédération alimentaire].

### **D - Coalitions**

Le phénomène des coalitions n'a joué pour l'instant que lors des désignations des membres de l'instance restreinte, et lors de la constitution du groupe spécial de négociation (cas d'ESSO : collusion CFDT, CGC, CFTC et un syndicat autonome, mais cela ne concernait que les organisations syndicales), mais peu sur les prises de position des représentants des salariés entre eux au sein du comité. On peut citer l'exception d'une pétition signée par les

représentants du comité d'entreprise européen contre la privatisation du groupe Rhône Poulenc [CGT fédération chimie]. Les organisations syndicales sont prudentes vis-à-vis de la coalition.

### E - Nature des relations sous-groupe

Les permanents n'apprécient guère les représentants de salariés, qui entretiennent des rapports très étroits avec la Direction de l'entreprise et la Direction des Ressources Humaines. Les membres de l'instance restreinte, sont amenés à se revoir plus souvent, et à travailler sur des thèmes parfois un peu plus précis ; des liens s'établissent entre eux et de fait avec la Direction ; les permanents ne font pas la distinction entre la Direction Générale et la DRH. Pour les représentants étrangers, les relations évoluent au gré des rencontres et des éléments. Il faut parfois beaucoup de temps ou d'épreuves pour consolider ces liens. Les relations commencent par la distance, éventuellement l'hostilité ; au fur et à mesure, des rapports de confiance commencent à s'instaurer entre représentants, mais il y a très peu de confiance entre représentants et Direction, « *ce ne sont pas des tendres* » [CGT confédération].

### F - Mise à l'écart

Mise à l'écart	Ecartés : non possible	Ecartés : oui
[CFDT confédération]	Sauf si c'est volontaire	
[CFTC confédération]		- Du fait du problème de la langue et du sentiment d'exclusion, sauf si le secrétaire et l'instance restreinte, pallient le manque de communication.
[CGT confédération]		- Autrefois l'instance restreinte du comité Renault, - Écartés des européens, - Des négociations de comité d'entreprise européen à la demande des fédérations européennes professionnelles
[CGT fédération chimie]		Dans le groupe Exxon la CGT et la FGTB belge ont tenté de faire éclater les deux comités de branche ; les comités centraux des pays ont désigné leurs représentants : ni la CGT, ni la FGTB, ne sont présents dans le groupe spécial de négociations



### **G - Identification comité d'entreprise européen – bureau**

Les permanents ne voient pas forcément d'un très bon œil l'identification des représentants au comité d'entreprise européen : les représentants ne doivent pas oublier, qu'ils sont mandatés par leur organisation syndicale [CFDT confédération]. Dans les comités d'entreprise européens les plus anciens, le temps a permis aux membres de renforcer leur sentiment d'appartenance au comité d'entreprise européen [CFDT fédération alimentaire] [CGT confédération]. L'identification des membres se fait plus facilement à l'instance restreinte qu'au comité d'entreprise européen.

### **H - Pouvoir**

Le leader syndical peut rester dans l'ombre, et déléguer une personne dans différentes institutions. La CFDT pense que dans ce type de structure, le leader doit assumer, c'est-à-dire ne pas rester dans l'ombre. Mais, alors pourquoi un leader refuse-t-il d'apparaître sur le devant de la scène ? Essentiellement, parce qu'il n'a pas le temps d'assurer la prise en charge matérielle de l'institution ; néanmoins il veut bien généralement assumer le collectif. Comment découvrir, qui est le leader s'il n'est pas le secrétaire de l'instance ? Le plus souvent, il sera le secrétaire de section ou la personne chargée de responsabilités ou la personne citée comme point de référence [CGT fédération chimie].

### **I - Leadership**

Le leader est généralement le coordinateur et le secrétaire [CFDT fédération alimentaire]. Le rôle du secrétaire est justement de faire la liaison par nature, de fédérer [CFTC confédération]. Jusqu'à maintenant les secrétaires de comité d'entreprise européen n'ont pas été choisis parmi les représentants CGT [CGT fédération chimie].

### **J - S'organiser**

« *Je crois que les représentants s'organisent* » [CFDT confédération]. « *Il y a beaucoup de progrès.* » [CFDT fédération alimentaire].

Pour s'organiser, il faut se connaître, mais aussi il faut avoir la volonté et les moyens de s'organiser. Cela implique le respect et la confiance.

Les dirigeants européens des groupes américains sont tenus, avec la mise en place de la directive, de s'organiser, d'établir une coordination entre eux. Voir l'exemple de Caterpillar Section 3 - B - II - page 231, les dirigeants des trois sites français :

*« ont dû créer une boîte aux lettres pour mener la négociation. Ils ont donc créé un échelon, qui pour l'instant, est vide, mais il n'est pas complètement vide puisque c'est l'échelon, qui a dirigé la négociation. » [CNPF].*

### **K - Coordination**

Le secrétaire détient le rôle de coordinateur, de fédérateur [CFTC confédération] ; il est chargé de transmettre aux autres membres un certain nombre d'informations [CGT confédération]. Le comité européen implique davantage de coordinations en termes d'organisation pour la Direction [CNPF].

### **L - Effet d'expérience**

L'effet d'expérience permet :

- de construire, d'avoir une réaction beaucoup plus vive : parce que les personnes se connaissent, s'organisent [CFDT fédération alimentaire],
- des renversements de situation comme cela a été observé chez OTIS, les représentants avaient des points de vue différents au départ, et se sont rassemblés par la suite [CGT confédération],
- De passer peu à peu d'une collection d'individus porteurs d'enjeux nationaux à un groupe de personnes attachées à la dimension européenne [IES UAT].
- aux représentants, de prendre conscience des comportements de leurs collègues envers la Direction : un représentant anglais découvre les comportements irrévérencieux et discourtois de certains collègues français face à la Direction [CGT fédération chimie].

### **M - Ennuis éprouvés par les Directions vis-à-vis du C.E.E.**

Les Directions donnent l'impression de s'ennuyer au cours des comités d'entreprise européens et les raisons de cet ennui, selon le représentant permanent de la CGT tiennent à ce que :

*« ce n'est même pas leur dimension et pour celles, qui s'y intéressent quand même un peu, et, qui y apportent des informations, les salariés de toute façon*

*sont frustrés, parce que, eux, ce qu'ils attendent c'est autre chose concernant leur propre pays » [CGT fédération chimie]*

### **Section 7 - Evénements : les restructurations**

Les répondants convergent sur le sens à attribuer au terme de restructuration. Les 34 entreprises françaises, qui ont signé des accords de comité d'entreprise européen achètent, et vendent des entreprises, et donc sont dans un processus de restructuration continue [CNPF].

Les restructurations sont associées à l'image des fermetures, des diminutions d'emploi, parce qu'on ne sait pas encore évoquer une restructuration en remettant en cause l'organisation du travail, en intégrant justement le social en amont, en essayant de préserver le potentiel humain [CFDT confédération]. Pour le management, les restructurations sont légitimes. L'action syndicale permet de faire pression, afin de trouver des solutions autres que des plans sociaux, en particulier lorsque le personnel veut continuer à travailler. Ces solutions consistent, par exemple, à trouver un repreneur en cas de décision de fermeture de site [CFDT fédération alimentaire]. Pour l'instant, les restructurations se bornent à être un sujet abordé lors des réunions de certains comités d'entreprise européens. Peu d'informations sont transmises préalablement au comité d'entreprise européen [CGT confédération]. Les parties devraient pouvoir jouer un rôle ; même si peu de résultats ont été obtenus, qui modifient sensiblement les restructurations. Le rôle des comités d'entreprise européens dans les restructurations est faible généralement : même chez DANONE, les représentants n'ont pas été vraiment tenus informés de la fermeture de Lille et de Strasbourg. RENAULT est l'exception [CFTC confédération]. Une mobilisation plus forte de RENAULT Europe autour de Vilevoorde, de l'opinion française et belge auraient permis de modifier la décision politique du Président de Renault [CGT fédération chimie]. Les restructurations exigent que les représentants se mettent d'accord pour dépasser les oppositions. Le rare exemple concernant la gestion des restructurations concerne UNILEVER, qui a mis en place, à partir du comité d'entreprise européen, un comité de vigilance pour les restructurations [IES UAT].

Les restructurations posent le problème du contour du comité d'entreprise européen, et la directive est très vague, personne ne sait trop comment gérer l'adéquation entre comité d'entreprise européen et périmètre sans cesse mouvant de l'entreprise. « *C'est vrai que*

*souvent des directeurs de ressources humaines téléphonent en me demandant comment on fait etc..* » [IES UAT]. En cas de fusion, deux comités d'entreprise européens existent, alors que fait-on ? Lequel choisit-on ? Quand des salariés d'entreprises multinationales ne sont pas couverts par un comité d'entreprise européen, ils peuvent demander la constitution d'un comité ou en rejoindre un autre. La procédure de choix n'est, ni définie a priori, ni évidente.

### **Section 8 - Activités**

Anne-Marie DAVID de l'UAT cite le cas de PECHINEY : les représentants mettent en place des manières de conjuguer les restructurations, site par site. Il faut être prudent face aux entreprises, qui disent développer un dialogue social plus efficace que celui des autres entreprises. La qualité du dialogue social passe par les discussions, le travail approfondi et non pas les mondanités dans des environnements luxueux.

#### **A - Restitution de l'information**

L'information émise lors des comités d'entreprise européens est restituée partiellement, étant donné la traditionnelle difficulté à réunir les salariés [CFDT confédération] ; le plus souvent le mode de communication est oral, mais on relève aussi l'utilisation de comptes-rendus adressés systématiquement à tous les délégués syndicaux, qui doivent restituer l'information aux adhérents en premier lieu [CFDT fédération alimentaire].

#### **B - Travaux du comité d'entreprise européen**

Les travaux sur des thèmes permettent de dépasser les points conflictuels, qui semblent insurmontables [CFDT confédération]. Les travaux servent de support commun, et permettent le rapprochement entre les personnes [CGT confédération].

Les thèmes suggérés spontanément concernent le temps de travail, l'égalité professionnelle chez NESTLE, [CFDT fédération alimentaire], la formation professionnelle, la santé et la sécurité chez VIVENDI.

### **Section 9 - Evaluation**

Les répondants ne sont pas très disert concernant l'évaluation ; nous reprenons, çà et là, quelques remarques éparses :

Il faut se garder d'évaluer un comité d'entreprise européen avec des éléments formels tels que les accords instituant le comité d'entreprise européen :

*« En France, on identifie trop souvent la qualité de la relation sociale avec le formalisme de la relation sociale, du fait de la construction du droit du travail. En réalité, vous avez des entreprises, qui ont toujours joué le jeu à fond, ce que j'appelle jouer le jeu à fond, qui considèrent que le comité d'entreprise européen ou l'instance ou la procédure, qui en tient lieu, sont de vrais lieux d'échanges et de dialogues, et peuvent constituer des lieux de rencontre entre une Direction et les syndicats, c'est-à-dire entre salariés y compris d'ailleurs en vue d'une politique internationale ou européenne. » [CNPFF]*

Au sein d'un groupe, certaines entreprises peuvent ne pas sentir à l'aise :

*« Peut-être bien que dans VIVENDI, la partie HAVAS ne se sent pas tellement à l'aise, dans BOUYGUES, la partie CANAL + »*

Les évaluations des fonctionnements de groupes nordiques sont relativement difficiles, parce que l'on n'a pas la même connaissance de cette culture d'entreprise, de ces fonctionnements [IES UAT]. Les syndicats sont satisfaits de pouvoir jouer un rôle dans les restructurations en amenant les Directions à prendre en compte leurs revendications sociales [CFDT confédération]. Les permanents constatent combien les représentants sont satisfaits d'appartenir à leur groupe. La CGT se bat contre l'addition des comités d'entreprise européens pour un même groupe. En effet, les événements, qui affectent une branche de l'entreprise ont des répercussions sur les autres [CGT fédération chimie]. Ils remarquent que les comités d'entreprise européens se différencient, selon les critères suivants :

- qualité des informations transmises,
- existence réelle ou non de la consultation,
- événements, qui les affectent comme par exemple les restructurations.

## ***Section 10 - Attente des participants, selon les parties prenantes***

### **A - Attente des représentants**

#### **I - Information**

Les permanents syndicaux souhaitent que le comité d'entreprise européen fonctionne dans les mêmes conditions que le comité d'entreprise français : la lecture de l'information est

franche, le débat même conflictuel, est ouvert, il est possible de faire un recours à une juridiction européenne [CGT confédération]. La CGT désire avoir les informations sur l'ensemble de l'activité des groupes au niveau de la dimension européenne afin d'obtenir une vision globale et qu'éventuellement le comité européen décline ensuite des informations complémentaires au niveau des branches [CGT fédération chimie].

Les informations, en effet, permettent de mieux défendre les intérêts des salariés, et d'infléchir les positions de la Direction [CFDT confédération]. L'information transmise actuellement est souvent économique, et il manque le volet social [CFDT confédération].

Les représentants cherchent à obtenir des informations stratégiques, qui leur permettent d'anticiper, et d'obtenir des éléments, utiles dans de futures négociations. Ces négociations peuvent se dérouler ensuite au sein soit du comité d'entreprise européen soit d'autres lieux [CFDT confédération].

## **II - La couverture géographique**

Ils souhaitent que le comité d'entreprise européen prenne en compte l'ensemble des activités d'un groupe sur l'espace géographique européen. La CGT demande que la couverture soit même étendue à l'espace mondial en particulier pour le secteur du pétrole.

## **III - La désignation**

La CGT souhaite une entité élue par les salariés de chaque pays à la proportionnelle par rapport à la représentation de ses organisations [CGT fédération chimie].

## **IV - Amélioration du fonctionnement**

L'amélioration des moyens et du fonctionnement est souhaitée, et passe par le traitement véritable de questions de fond, par exemple, l'égalité des chances. On ne doit pas en rester à des déclarations d'intention, mais véritablement travailler [CFDT fédération alimentaire].

L'accroissement des heures de délégation, le droit de visite des établissements de l'entreprise, [CGT confédération] constituent des moyens nécessaires au fonctionnement des comités d'entreprise européens.

## **V - La consultation**

La consultation est désirée, selon les modalités du modèle français.

## **VI - La négociation**

La communauté a engagé une réflexion et va discuter l'idée de la possible négociation au sein des comités européens devant le Parlement européen. La CFTC est demandeuse de l'introduction de la négociation dans les comités d'entreprise européens. Elle pense que le comité d'entreprise européen pourrait devenir, un lieu de négociation. D'autres syndicats le pensent, et cela ne choque pas la Confédération Européenne des Syndicats. Mais la CGT est très réticente :

*« Le comité d'entreprise européen n'est pas un lieu de négociation. Or, cette fonction de négociation, en France, est de la responsabilité des organisations syndicales et non des institutions représentatives du personnel. Effectivement, il y a une volonté, une tentative d'introduire un certain nombre de fonction de négociation dans les comités d'entreprise français, volonté d'introduire dans les comités d'entreprise français, voire dans les comités d'entreprise européens des réunions de thèmes de discussion, qui amènerait pratiquement à s'apparenter à une négociation, et, qui court-circuiterait le rôle de l'organisation syndicale. Il y a un risque de perte de pouvoir du fait syndical » [CGT confédération].*

## **VII - L'écoute**

Le moyen de faire tomber les barrières passe par l'écoute pas simplement pour se faire plaisir, mais pour vraiment écouter ce que l'autre a à dire, le faire dans le respect et la confiance [CFDT fédération alimentaire].

## **VIII - Reconnaissance**

Les représentants cherchent à être reconnus en tant qu'acteurs [CFTC confédération]. Ils souhaitent pouvoir être des acteurs compétents, faire des propositions pertinentes, qui soient intégrées en amont dans la gestion prévisionnelle, (formation du personnel, investissement au niveau de la recherche), et faire en sorte que l'aspect social soit pris en compte dans les décisions stratégiques [CFDT confédération].

### **B - Attente des Directions**

#### **Paix sociale et adhésion à la stratégie**

Ce que les dirigeants cherchent à gagner, c'est plus d'adhésion et un renforcement de la culture du groupe, donc la paix sociale. En effet, le manque de paix sociale coûte très cher à l'entreprise. Elle cherche à obtenir cette paix sociale par la cohésion, la culture d'entreprise, la motivation des salariés [CNPF].

### **C - Recommandations**

Les représentants doivent faire preuve d'innovation faire de nouvelles propositions, prenant en compte des réalités beaucoup plus larges, que celles dont ils avaient l'habitude. Avec les autres représentants il faut se fixer des objectifs communs pour dépasser les différences [CFDT confédération].

La CGT insiste sur le travail de préparation, de concertation et de formation, qui porte sur la connaissance de la directive et de la législation française sur le comité d'entreprise européen, sur le mode de fonctionnement des institutions représentatives dans les autres pays et sur les différences entre les organisations syndicales européennes.

Les Directeurs des Ressources Humaines recommandent de bien se préparer, de prendre du temps dans les négociations de montage. Ils recommandent d'obtenir le plus grand assentiment possible des salariés et des syndicats, notamment de convoquer toutes les organisations syndicales. Ils recommandent d'être très soigneux sur la présentation de l'information et de la consultation, sur la qualité et sur la lisibilité de l'information, le fait qu'elle soit compréhensible, en particulier de respecter les procédures et les délais. Les Directeurs des Ressources Humaines conseillent d'utiliser l'instance restreinte pour éviter les problèmes bureaucratiques, et favoriser un fonctionnement harmonieux [CNPF].

#### **Synthèse du chapitre 1 : monographie des organisations syndicales**

Nous constatons que dans le cas du groupe des répondants appartenant aux organisations syndicales, nous décelons moins de régularités dans les liens entre catégories. Tout se passe comme si chaque répondant faisait preuve plutôt d'originalité par rapport aux autres. On a donc affaire à un groupe peu homogène sur le plan des réponses. A la lecture des discours, les catégories naissent les unes après les autres, sans qu'on puisse vraiment les retrouver de façon partagée chez d'autres répondants. C'est donc une vision riche et dispersée que nous offre ce groupe de répondants, une vision, qui nous permet de développer des sous-catégories, et donc d'enrichir les catégories-mères. Autre versant de cette caractéristique, ce groupe, laboratoire d'idées, n'est pas propice à la détection de logique et de régularités dans les articulations conceptuelles, mais est annonciateur de modèles généraux.



## CHAPITRE 13 : LES PORTRAITS DES C.E.E. PAR ENTREPRISE

Nous avons choisi de présenter une synthèse des cas d'entreprise afin de rendre compte de l'importance des variables contextuelles dans la compréhension du phénomène que constitue le comité d'entreprise européen. Ces cas figurent de façon détaillée en annexe.

### Résumé :

Chaque monographie nous apporte des éléments de compréhension des comités d'entreprise européens. Les traits saillants, selon les contextes permettent de faire ressortir des logiques différentes pour chaque comité que nous positionnerons, selon des axes : l'axe souple versus structuré et l'axe de positionnement par rapport aux institutions ou aux parties prenantes. Le positionnement des entreprises par rapport aux axes dénote la teneur des traits saillants apparus lors des entretiens et de la constitution des monographies.

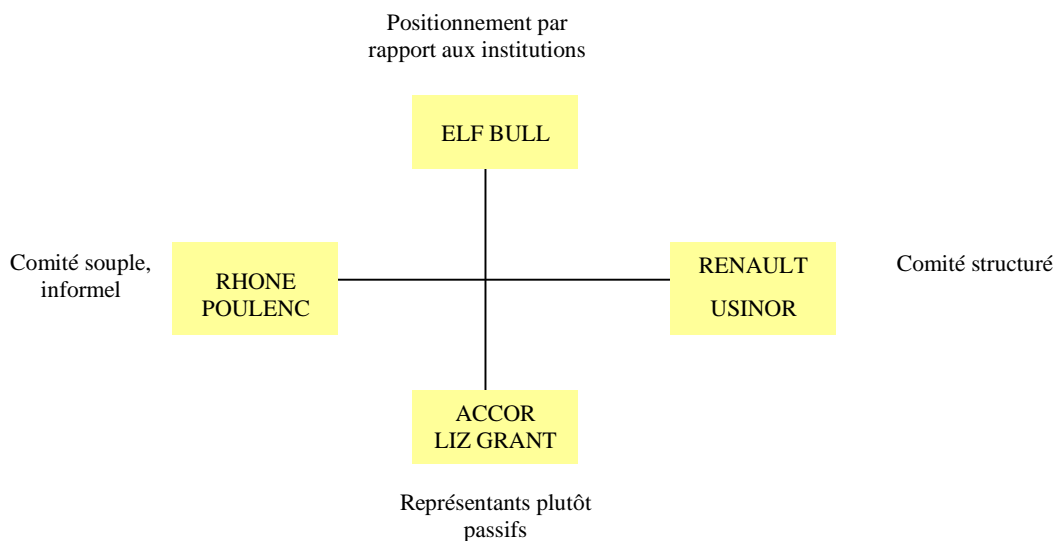
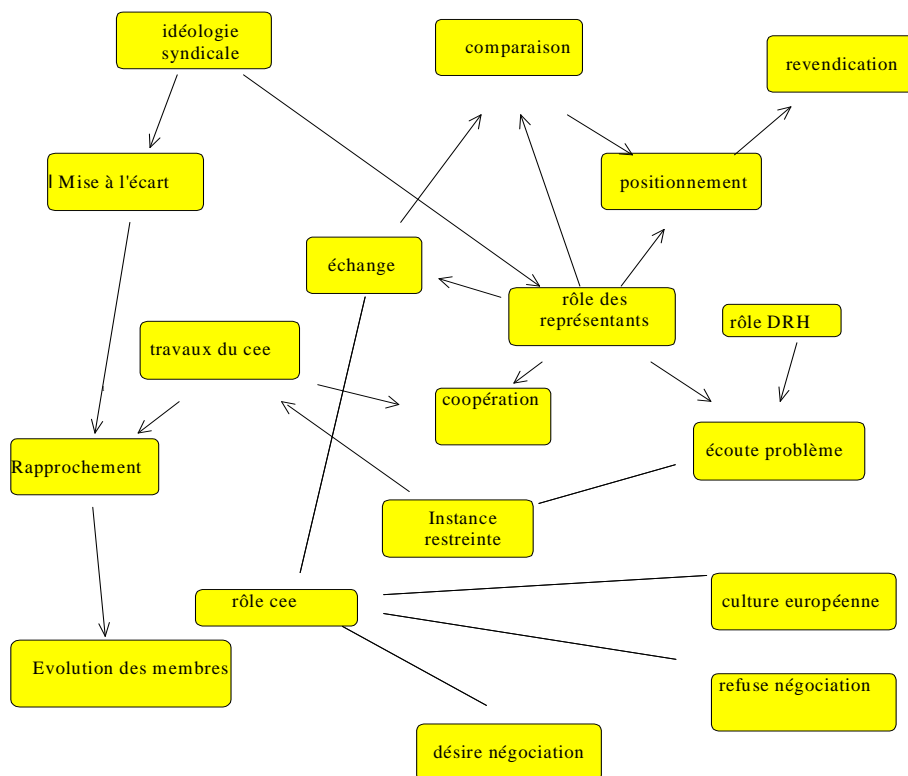


Figure 13-1 : Les axes des logiques de comité issus de l'approche monographique

**Section 1 - Renault : un comité structuré dans l'action**

**A - Les liens entre nœuds : rôle actif des représentants et place opérante de l'instance restreinte**

Nous proposons une étude des catégories affectées aux unités de texte par le biais des **cooccurrences** que nous allons interpréter.

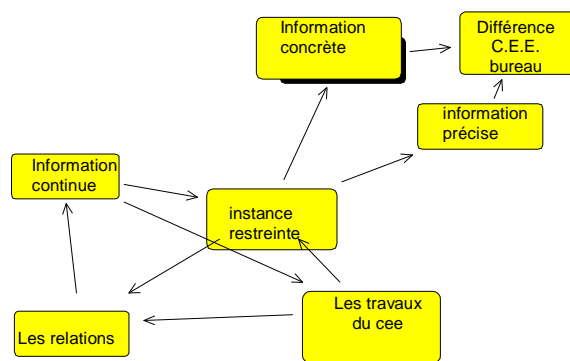


**Figure 13-2 : Le rôle du comité de groupe européen de Renault – nœuds cooccurents**

Lorsque les répondants s'expriment au sujet du rôle du comité d'entreprise européen, ils évoquent la possibilité d'introduire la négociation : ils se demandent si le comité d'entreprise européen doit étendre ses prérogatives. A ce sujet, ils sont partagés. Les représentants font état des échanges entre eux. En effet, avant de pouvoir échanger entre les

deux parties {Direction et Représentants}, il est nécessaire d'avoir procédé à des échanges entre représentants. Ces échanges sont justement bien difficiles à établir autrement que par le moyen du comité d'entreprise européen.

Quant au rôle de la Direction des Ressources Humaines, c'est d'être à l'écoute des problèmes, qui peuvent trouver une expression dans le comité d'entreprise européen, mais encore davantage au sein de l'instance restreinte. Cette même instance restreinte développe une activité, produit des travaux stimulant la coopération des représentants et surtout leur rapprochement. C'est ainsi qu'on relie « rôle », (rôle D.R.H.) « instance restreinte », « activité du comité d'entreprise européen », (travaux du comité de groupe européen) « comportement » (rapprochement) pour aboutir à l'« attitude » (évolution des membres). On note que le rapprochement se heurte à un phénomène de mise à l'écart de certains membres, sans que cette mise à l'écart soit définitive. Deux exemples ont été cités : les représentants de FO et de la CGT ont connu cette expérience, qui trouve des explications dans l'influence de l'idéologie syndicale.

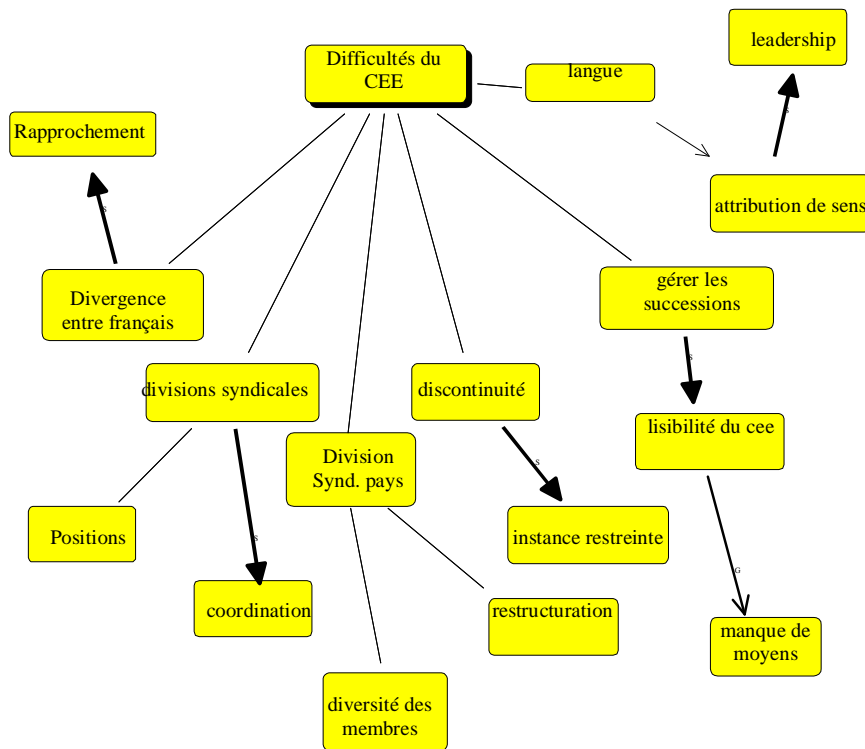


**Figure 13-3 : L'information – cooccurrence de thèmes**

L'information est ici intimement liée à l'existence de l'instance restreinte. Lorsque l'on évoque l'instance restreinte à propos de l'information, trois fois sur quatre on souligne la différence entre le bureau et le comité de groupe européen. Cette différence s'explique par la qualité de l'information (concrète, précise, continue) et par l'activité déployée par le

bureau. On a donc ici une relation assez complète, car elle met en œuvre les éléments transversaux de type Institution (bureau) – nature de l’information (information continue) – comportement (les relations) – activités (travaux du comité de groupe européen).

L’une des caractéristiques du comité de groupe européen de Renault est **l’association entre le bureau, la fréquence de ses réunions assortie de l’information continue, ses activités et le tissu serré de relations des membres du comité de groupe européen.**



**Figure 13-4 : Difficultés du comité de groupe européen de Renault – nœuds cooccurrents**

Comme le montre la cartographie, les **difficultés du comité de groupe européen**, lorsqu’elles sont citées avec d’autres idées, le sont la plupart du temps avec des idées de solution. Ainsi, la divergence entre Français trouve des solutions sous l’effet de la pression

des non-Français, qui poussent au rapprochement. Les difficultés de langue, qui participent en partie aux problèmes liés à l'attribution de sens, peuvent être résolus par l'animateur qu'est le leader du comité d'entreprise européen. Les divisions des représentants dues aux divergences de positionnement syndical, pourraient trouver une solution au moyen de la coordination ; l'impression de discontinuité dans les relations au niveau du comité d'entreprise européen peut trouver des réponses grâce à l'instance restreinte. Il subsiste toutefois, le problème émergent de la succession des membres. Là encore, une des solutions proposées par le secrétaire est d'œuvrer vers la lisibilité du comité d'entreprise européen afin de sauvegarder, et de transmettre la mémoire du comité d'entreprise européen. Mais la lisibilité du comité d'entreprise européen, qui peut s'envisager dans une relation accrue avec les salariés, pose un problème de moyens. Nous pensons que le refus de publications communes avec la Direction utilisant les cheminements de la communication interne, traduit la volonté de ne pas se compromettre dans ce type de relation ou la peur de cautionner la Direction, et le risque de perdre le soutien des salariés.

L'une des caractéristiques du comité de groupe européen de Renault, est que chaque membre tente activement de trouver des solutions aux difficultés, qui peuvent exister, et réfléchit aux solutions à envisager pour les problèmes futurs.

## **B - Les contradictions révélatrices d'enjeux : information et rapprochement des représentants**

### **(I) L'information en amont**

On relève des contradictions quant à l'information en amont ; celle-ci est largement souhaitée par les représentants mais, selon eux, la Direction refuse de la leur divulguer. La Direction quant à elle, estime qu'elle joue le jeu de l'information continue, de la préparation aux changements stratégiques, qu'elle essaye de fournir l'information le plus en amont possible. Les deux parties n'ont donc, ni trouvé leur marque commune sur ce terrain, ni défini précisément le sens concret de l'information en amont.

### **(II) Le rapprochement**

Si les représentants ont l'impression d'être beaucoup plus proches entre eux, l'opinion de la Direction est plus nuancée à ce sujet. Elle relativise le rapprochement des représentants ; en

effet, elle profite des divisions syndicales, du manque d'unité pour ne pas accorder certaines revendications et agir à sa guise.

Lorsque les répondants d'une partie sont interrogés sur l'autre partie, ils évitent de nommer les personnes, ce qui est un phénomène naturel, mais aussi la caractéristique typique qu'adoptent les personnes sur leur garde ; par exemple les représentants ont plus de facilité pour parler de leurs collègues que pour parler des membres de la Direction. Si le Directeur des Relations Sociales parle volontiers des représentants sans les nommer, les représentants citent plus volontiers le Président SCHWEITZER.

### C - Synthèse de la monographie

La Direction en instituant le comité de groupe européen et en particulier une instance restreinte : le **bureau**, s'est doté d'un organe d'information, et a donné des moyens aux représentants européens de se connaître, d'établir des relations entre eux, de travailler ensemble, de se rapprocher. Les représentants développent **une stratégie d'expertise du social**, qui est alimentée de façon constructive par la continuité de la transmission d'information à laquelle veille la Direction. Elle cherche parfois à les convaincre de projets stratégiques, en revanche eux, s'appliquent à contrecarrer certaines actions des dirigeants ; dans les deux cas, l'information est le support stratégique de la confrontation. C'est ce qui explique que l'expertise sociale désirée par les syndicalistes, les oblige à rechercher des informations le plus en amont possible, de **les traduire en termes de conséquence sociale**, et d'argumenter pour parvenir à infléchir les décisions. Cette information en amont, donne le temps nécessaire aux syndicats pour discuter avec les salariés, obtenir leur soutien, et renforcer leur pouvoir. Mais elle reste l'apanage de la Direction, une marge de manœuvre dont elle use en fonction de ses intentions stratégiques. Le bureau du comité de groupe européen est un **organe actif**, parce qu'il cherche à **surmonter les difficultés**. Il s'engage **dans l'unité d'action** en dépit des divisions syndicales, dans la recherche de pouvoir et affiche sa solidarité comme les événements de Vilevoorde l'ont démontré.

**Section 2 - RHONE POULENC : un Président réservé, un D.R.S. moteur, une instance souple**

Nous avons établi une carte relevant les cooccurrences entre nœuds attribués aux retranscriptions. Nous reportons les liens entre nœuds lorsqu'ils sont au moins au nombre de deux, quels que soient les répondants. Notre intention est de relever les liens entre idées, exprimées par une ou des personnes différentes, qui reviennent avec insistance ; sur cette carte figurent 32 nœuds attachés à nos différentes catégories principales. Nous avons éliminé après relecture des textes, certaines cooccurrences fortuites ne permettant pas d'explicitier notre phénomène. Les cooccurrences affichées vont être expliquées par un retour aux déclarations des répondants.

**Légende de la figure suivante**

**les flèches assorties de la lettre :**

« d » permettent de qualifier le lien et signifient « désire »	« r » marquent une relation réursive
« c » signifient « contredit ou entre en contradiction avec »	« int » signifient : « fait intervenir »
« inf » signifient : « influence »	« n » signifient « nécessite »

**A - Les catégories principales**

On remarque une forte prédominance des personnes (1 nœud sur 5). Rappelons que le nœud France signifie : « les personnes de France ». Certaines personnes sont désignées par leur fonction, et l'on note que ce sont surtout les dirigeants, qui apparaissent. C'est ainsi que le Président apparaît en cooccurrence avec 10 autres nœuds. On peut donc isoler plusieurs pôles importants dans cette instance de dialogue européen : la place prépondérante du Président et celle de satellites tels que : les non-Français, le pouvoir, le fait de progresser.

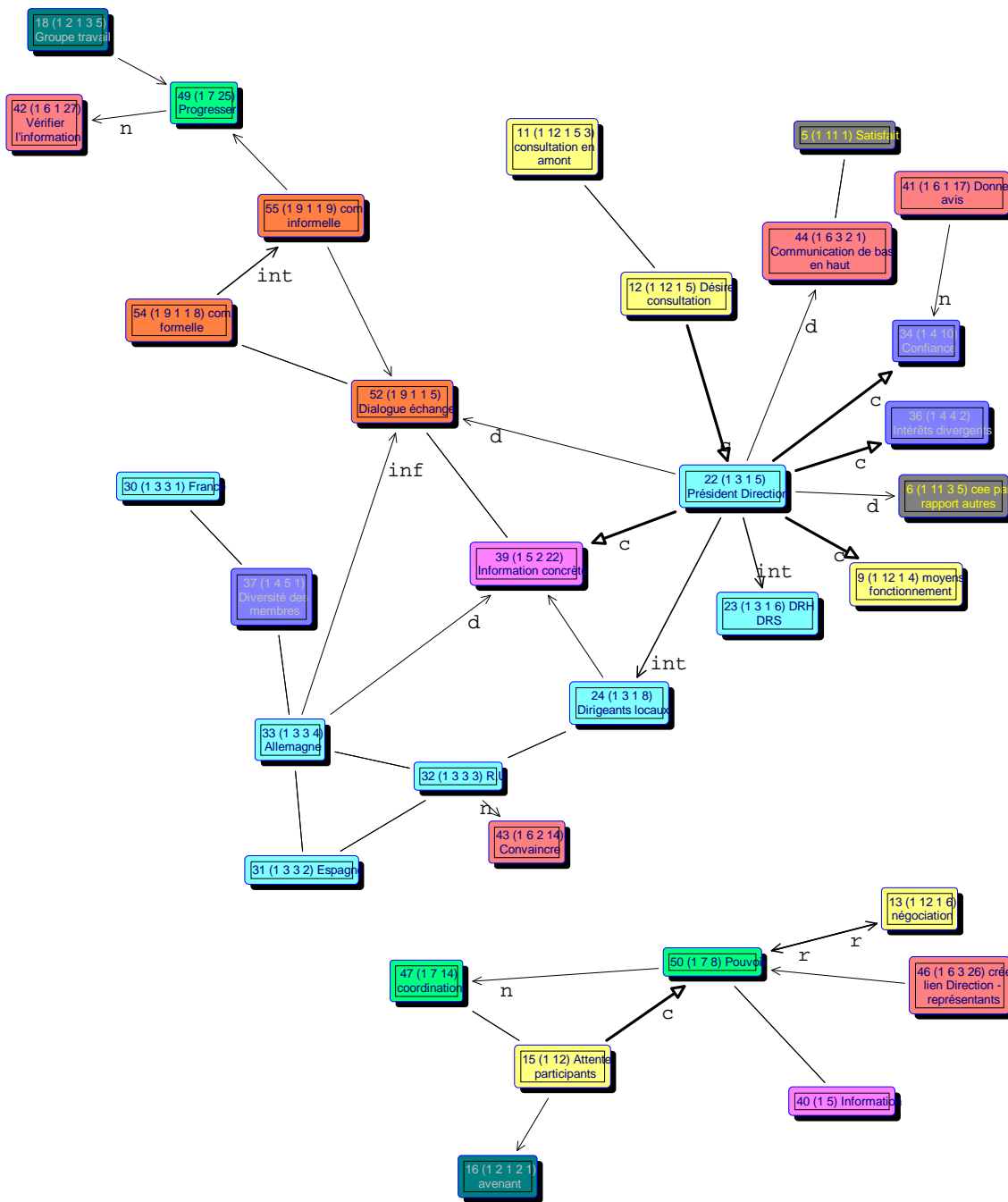
**(I) Le Président au centre des cooccurrences**

Le Président occupe une place centrale en ce qui concerne les liens entre idées.

(i) *Ce que le Président désire, selon les répondants*

Dans les activités on trouve le dialogue et les échanges. C'est d'ailleurs la communication de bas en haut, qui constitue le rôle du comité d'entreprise européen satisfaisant le plus le

Les monographies : les entreprises





Président. Celui-ci tient à conserver une certaine originalité au comité d'entreprise européen de Rhône Poulenc par rapport aux autres.

(ii) *Ce, qui entre en contradiction avec le Président, mais, qui trouve une solution*

Les représentants attendent des réunions de l'IDE<sup>97</sup> une information concrète, qui n'est pas vraiment du ressort du Président. Les autres dirigeants favorisent la transmission d'une information plus concrète. Le Président est cité avec d'autres personnes membres de la Direction. En effet, ses interventions lors des réunions de comité d'entreprise européen sont dans l'esprit des répondants associées aux interventions du Directeur des Relations Sociales et des dirigeants locaux.

(iii) *Ce, qui entre en contradiction*

Le Président est associé à l'idée d'attente sur le plan des moyens du comité d'entreprise européen. Cette association est contradictoire ; en effet, le Président ne désire pas satisfaire cette attente, et préfère en rester aux attributions d'un forum. Ce refus est expliqué par les répondants par la comparaison faite avec ELF : politiquement le comité d'entreprise européen de Rhône Poulenc doit être différent de celui d'Elf.

C'est la confiance entre Direction et représentants, qui permettrait aux représentants de donner des avis. Mais cette confiance se heurte à la politique présidentielle favorisant les actionnaires au détriment des salariés ; les représentants portent, alors des jugements différents sur la Direction : le Directeur des Relations Sociales est perçu plus comme un soutien et le Président plus comme un adversaire.

Les représentants cherchent à convaincre leur Président d'établir une véritable consultation et plus précisément une consultation en amont.

## **(II) Les pays : Allemagne, Royaume-Uni, Espagne**

Les appartenances au pays reviennent simultanément ; c'est ainsi que sont cités les trois pays principaux : l'Allemagne, le Royaume-Uni et l'Espagne.

---

<sup>97</sup> IDE = Instance de Dialogue Européen

Le représentant allemand insiste sur la diversité des membres. Pour cela, il fait la comparaison avec la façon de faire des Français, en insistant sur le fait que l'on peut apprendre quelque chose de positif dans la diversité. Les représentants allemands influencent le dialogue et les échanges du fait qu'ils sont écoutés par le Président, ils sont demandeurs d'informations concrètes. Le Royaume-Uni a nécessité de la part du Directeur des Relations Sociales une force de conviction pour que la Direction britannique accepte le principe du comité d'entreprise européen.

### **(III) Le pouvoir**

- L'information et la relation Direction / représentants donne du pouvoir au représentant non Français : un pouvoir, qui s'exerce dans sa relation avec sa Direction locale. Le pouvoir peut aussi s'exercer dans le collectif : les représentants ressentent, alors la coordination comme un comportement favorisant la conquête de pouvoir. Cette coordination est en voie de construction : il existe un coordinateur par pays, mais le besoin va plus loin, et les représentants souhaitent avoir un seul coordinateur pour tous. Leurs attentes vont à l'encontre de celles de la Direction, qui ne souhaite pas accorder du pouvoir à l'instance. Portée géographique et durée de mandat sont des exemples d'attentes des représentants, qui devraient se formaliser au moyen des avenants.
- Pouvoir et négociation entretiennent des relations interchangeables : la négociation au sein du comité d'entreprise européen suppose que les syndicats transmettent aux représentants leur pouvoir au moyen d'un mandat, et le pouvoir des représentants s'exprimera seulement s'ils sont en capacité de négocier.

### **(IV) Un principe : progresser**

L'idée de progresser est bien présente dans notre configuration. Elle s'articule avec d'autres idées tant sur le plan des acquis de la progression que sur le plan des solutions possibles de la manière suivante :

(i) *Les acquis :*

- la communication informelle progresse
- des thèmes de réflexion débouchant sur des groupes de travail vont dans le sens de la progression de l'instance, mais ne sont pas suffisants.

- Avec l'étiquette de la FESCID / EMCEF, les représentants établissent l'ordre du jour lors des réunions préparatoires assistés d'un expert (le secrétaire de l'EMCEF) et se présentent sur scène avec ce label européen.

(ii) *Les solutions possibles :*

Le représentant CFDT estime que progresser nécessite la possibilité de vérifier les informations. Mais l'IDE ne dispose pas encore de cette possibilité.

### **B - Les chemins conceptuels**

Les chemins linéaires de notre carte tranchent avec les groupes de nœuds en étoile. Nous relevons principalement le chemin suivant :

Dirigeants locaux → information concrète → dialogue échange →  
communication informelle → progresser → vérifier l'information

que nous explicitons ainsi :

Les dirigeants locaux permettent la transmission d'informations concrètes, qui servent de support aux échanges ; la communication informelle, lors des échanges, avance, mais d'autres progrès sont à réaliser à propos des thèmes de travail au moyen de la vérification des informations.

### **C - Synthèse**

Le Président occupe dans l'instance un rôle prééminent : il veut faire d'elle un lieu de dialogue, d'échange lui permettant d'obtenir des remontées d'information. L'aspect informel de l'instance lui suffit, et il ne désire pas aller vers un comité plus structuré.

Le Directeur des Relations Sociales Directeur des Relations Sociales souhaite faire progresser l'instance, et des progrès ont été réalisés : l'information est plus concrète. D'autres sont à mener par exemple, les représentants souhaitent la consultation, l'émission d'avis en amont des décisions. Pour cela, il s'agit d'une part d'être en capacité de vérifier l'information en ce qui concerne les thèmes de travail, d'autre part de se coordonner entre représentants.

Cette progression se heurte donc aux impératifs du Président, et les améliorations progressives touchant au thème de la communication sont intégrées graduellement dans des avenants.

**Section 3 - *ELF : un comité, qui cherche sa place parmi les autres institutions***

**A - Les acteurs et institutions-clés : secrétaire et instance restreinte**

Parmi les cinquante nœuds principaux, on trouve les nœuds « secrétaire » et « l'instance restreinte », qui attisent le plus de cooccurrences. La Direction en forme moins, si l'on tient compte de comités d'entreprise européens d'autres entreprises en particulier celui de Rhône Poulenc. La Direction des Ressources Humaines en obtient également très peu.

**L'instance restreinte** est souvent citée avec le Directeur des Ressources Humaines et le directeur des relations sociales. Un point à noter, est l'importance des réunions puisque l'instance restreinte est associée à la possibilité de réunions extraordinaires et de réunions syndicales européennes. Les réunions syndicales européennes sont rares dans les groupes français observés. L'instance restreinte contrairement à l'instance européenne est très informelle.

Le **secrétaire** bénéficie de plusieurs appuis : la Direction, les représentants européens et en particulier allemands. Ce soutien est à l'origine d'un pouvoir légitimant. Cependant, c'est aussi grâce à l'expérience que le secrétaire a la possibilité de devenir le leader de l'instance. Le leader est à la fois celui, qui a été investi d'une mission de secrétaire et, qui est donc reconnu par la Direction, mais c'est aussi celui, qui a appris son rôle. Le secrétaire a bénéficié dans sa désignation du fait que le syndicat, qui le mandate, la CFDT, affiche une position clairement européenne ce qui facilite les relations avec le syndicat européen et renforce sa position.

# Les monographies : les entreprises



La **CGT** est le syndicat français, qui détient la plus forte représentation (40%), ce qui lui confère un pouvoir certain sur le plan national ; le Président **JAFFRE** d'ailleurs ne s'y trompe pas, et négocie en priorité suivant le principe du pouvoir que représente chaque syndicat. Toutefois cette importance nationale contraste avec la dilution des pouvoirs, lorsque l'on rapporte la CGT au reste des syndicats européens. Le représentant CGT a beaucoup appris grâce au comité d'entreprise européen dans le domaine du syndicalisme européen. Il s'est rapproché d'autres représentants non-français en leur fournissant des informations, pour lesquelles il a une facilité d'accès, et que les autres représentants n'ont pas. A ce propos il faut souligner le décalage d'information entre représentants français et représentants non-français. Ce **décalage d'information** permet au syndicat CGT, d'être très attractif pour les partenaires européens, favorise les relations entre représentants CGT et représentants européens, permet à la CGT de sortir de son isolement sur le plan national. Nous venons de voir que la nature de l'information est l'asymétrie, le décalage entre représentants ; une autre caractéristique apparaît : l'information **confidentielle**. Le Directeur des Relations Sociales insiste en expliquant que le respect de la législation empêche les Directions à transmettre une information trop confidentielle. Les Directions arbitrent, et ne fournissent que l'information « légale ». Les organisations syndicales ne se plaignent pas de cette restriction. Un des moyens pour les organisations syndicales d'obtenir du pouvoir est de mobiliser les salariés, mais ceux-ci sont envahis par des **craintes**, comme celle de perdre leur emploi, ce qui affaiblit considérablement le pouvoir syndical.

A propos des **restructurations**, nous remarquons que l'influence syndicale se fait non pas par pression des salariés, mais par une pression auprès des Directions. Les représentants jouent avec le pouvoir relationnel qu'ils ont conquis, et que les Directions locales respectent. L'un des objectifs fondamentaux des représentants est d'établir des relations entre eux, de se connaître, de se rapprocher. La solution du groupe pour parvenir à se connaître est de comprendre et d'apprendre. Pour cela la DRH procède, selon deux voies : la maîtrise de l'information dans le temps et dans l'espace ; il s'agit **d'informer à temps** ce qui se traduit par exemple par l'utilisation de médias instantanés (INTRANET) ceci afin de préparer les représentants aux évolutions. La seconde voie est la formation, qui doit permettre la construction d'un socle commun base nécessaire à la compréhension. Ces deux

voies concourent à **l'émission d'avis** émanant des représentants. Selon le directeur des relations sociales, les avis peuvent être intégrés dans la stratégie, mais les représentants sont plus dubitatifs, et aimeraient une meilleure prise en compte de leur revendication. La répartition non proportionnelle des membres au détriment de la CGT jette un doute sur la validité des avis, selon le représentant CGT.

La relation entre représentants est entravée par les difficultés d'ordre **linguistique**.

## **B - Synthèse**

Le comité d'entreprise européen d'ELF est caractérisé par une **difficulté d'intégration dans le paysage institutionnel** ; en effet, cette institution nouvelle a été bâtie sur un terrain, qui n'était pas vierge et, qui comportait d'autres institutions traditionnelles telles que le comité de groupe France. Celui-ci jouit d'un droit à l'information et d'une expérience, qui conforte son pouvoir ainsi que celui des représentants français largement informés.

L'apparition du comité d'entreprise européen, parce qu'il engendre des effets de duplications, poussent les gestionnaires à supprimer non pas les instances, mais ces **effets de duplication** ; par ailleurs, il est clair qu'il existe une volonté de donner plus de pouvoir au comité d'entreprise européen, peut-être au détriment des instances françaises ? Les instances traditionnelles réagissent plutôt défavorablement, et cette réaction est d'autant plus forte, qu'elle est alimentée par les querelles internes des syndicats français. Ces querelles affaiblissent les représentants, et nuisent aussi à la cohésion de l'instance. Le secrétaire doit travailler pour faire en sorte que le comité d'entreprise européen trouve sa place au sein du paysage institutionnel. Pour cela, il adopte une stratégie de recherche consensus parmi les représentants. En cela, il est soutenu par la DRH dont le pouvoir est cependant limité. Il semble que des différences d'appréciation existent entre DRH et Direction Générale, la DRH dynamique joue le jeu du comité d'entreprise européen dans les limites légales, qui consiste à ne pas dévoiler d'informations trop confidentielles. Elle emmène les représentants dans des formations, des voyages d'étude, afin de bâtir des références communes servant de base à une réflexion constructive. Mais ses efforts sont-ils suffisants ? Le concours des autres membres de la Direction, du comité exécutif s'avère déterminant, et la faiblesse de leur soutien explique les doutes de certains représentants.

**Section 4 - *BULL : un comité mis à l'écart et divisé idéologiquement***

L'entreprise, en se désengageant de certaines activités, s'est repliée sur la zone européenne. En 1996, 49% des salariés sont rattachés en France, pays du siège et 88 % des salariés travaillent en Europe. 77 % de son chiffre d'affaires et 75 % de ses actifs concernent l'Europe [source EUROSTAF]. Bull est donc un groupe très européen.

Le Comité d'Information Européen de Bull, est axé sur l'information plus que sur la communication, et c'est peut-être pour cette raison que les acteurs évoquent le problème posé par la communication interculturelle. Le comité est affecté par une situation conflictuelle vécue lors de la présidence de Jean-Marie DESCARPENTRIES. L'attitude des syndicats français, dont les mobiles sont trop idéologiques, ont heurté les projets de la Direction, et finalement les acteurs ne sont pas parvenus à s'entendre sur la construction d'un projet commun. Le Président ne siégeait plus directement au comité, et envoyait souvent un représentant. Par ailleurs, il est intéressant de noter, que ce type d'instance représente néanmoins une nécessité, car l'ancien Président a bâti un autre comité de la manière qui lui convenait. Un autre point intéressant est l'utilisation des médias rendue possible par la Direction. Cette utilisation est naturellement inscrite dans le métier de l'entreprise, et a pour conséquence un manque de contrôle de la Direction sur la communication interne entre représentants. Il est à noter que, ni le Directeur des Relations Sociales Europe, ni le DRH France ne s'intéressent à la transmission de l'information que pourraient faire les représentants auprès des salariés. Tout se passe comme si le comité était un organe déconnecté des salariés.

**Section 5 - *ACCOR : des coordinateurs volontaires, des représentants passifs***

Avec 21 346 salariés en France et 122 000 dans le monde, soit un indice de concentration de 17%, ACCOR est un groupe fortement international.

Certains éléments surprennent, comme la relation entre l'organisation internationale syndicale UITA et la CGT, ou certains membres de la Direction. Deux fédérations affiliées à la CGT sont porteuses de deux tendances, qui se distinguent fortement. L'une s'oriente vers l'Europe, tandis que l'autre campe sur des positions d'obédience communiste. Les



autres fédérations syndicales tentent d'empêcher la CGT d'adhérer à l'UITA. La CGT n'est donc pas très motivée par le secteur alimentaire, et ne candidate pas pour participer au comité d'entreprise européen. Par ailleurs, l'UITA ne tient pas à cette adhésion. L'UITA et la Direction coordonnent le comité de façon conjointe. Un autre problème revient, qui gêne à la fois la Direction et l'organisation syndicale internationale : la difficulté à trouver des représentants syndiqués, qui acceptent de prendre part au comité européen. Il semble que cette difficulté soit liée au secteur de l'entreprise. Quant aux représentants, qui acceptent de siéger, ils ne sont guère motivés, et ne préparent pas les réunions. Une autre particularité du groupe ACCOR est le choix d'un DRH de nationalité allemande, rompu à la co-détermination. Celui-ci joue un rôle moteur, tandis que le Directeur des Relations Sociales détient une compétence complémentaire dans le domaine juridique. L'utilité du comité d'entreprise européen se découvre petit à petit, sans qu'elle soit recherchée de façon explicite ; c'est ainsi que le comité d'entreprise européen a permis de résoudre un conflit sérieux aux Etats-Unis entre Direction et syndicats, dans un pays situé en dehors du périmètre européen. Le comité d'entreprise européen a joué dans ce cas, un rôle de vitrine sociale, et a permis de désamorcer un conflit.

*Section 6 - LIZ GRANT : une communication de bas en haut effective, une relation DRH / secrétaire conflictuelle, un comité naissant*

**A - Les catégories principales**

**(I) Les rôles**

**(1) Le rôle des représentants**

Le rôle joué par les représentants est faible, et paraît lié à celui du secrétaire également faible. Liée au rôle, on trouve l'idée de mettre en place un groupe de travail pour assurer les travaux du comité d'entreprise européen. Le rôle idéal pour les représentants est de parvenir à formuler des propositions. Mais la réalité fait que le rôle effectif est faible. L'intérêt de cette représentation, est de constater combien le secrétaire peut influencer le rôle collectif

des représentants, c'est lui, qui en effet assure la coordination donc la naissance du collectif parmi l'agrégat que constitue l'ensemble des représentants. S'il ne joue pas ce rôle, alors le collectif a de la peine à se constituer et l'écart entre rôle idéal et rôle effectif est fort.

**(2) Le rôle du D.R.H.**

Le rôle du D.R.H. consiste à favoriser la dimension européenne du comité, c'est-à-dire à participer à son individualité. Pour cela, la Directrice des Ressources Humaines a pour rôle d'arbitrer afin de remettre les membres sur la voie pédagogique du collectif européen. Parce que ses croyances et son comportement sont fondées sur l'ouverture, elle pratique l'explication, et privilégie le registre cognitif au registre affectif. C'est donc une façon de manager, orientée sur la pédagogie.

**(3) Le rôle du comité d'entreprise européen**

Nous retrouvons dans le rôle du collectif des éléments mis à jour dans la partie du rôle du D.R.H. (arbitrage et vision dimension européenne). La contribution du comité d'entreprise européen est particulièrement mise en question en ce qui concerne les restructurations. Ce que le comité d'entreprise européen produit d'effectif est la communication de bas en haut : la Direction apprend des nouvelles, obtient des informations, processus que les représentants jugent satisfaisant et favorable. On constate donc un besoin d'expression de la part des représentants, qui n'est d'ailleurs pas formulé par la Direction.

**(II) Les attentes des participants**

Concernant les restructurations, les représentants attendent une information rapide annoncée par la Direction, au lieu d'une information annoncée trop souvent par la presse. Les attentes des participants concernent la formation, les heures de délégations, ceci afin de résoudre les difficultés de fonctionnement du comité d'entreprise européen ; les représentants souhaiteraient également pouvoir visiter certaines entreprises du groupe. Le comité idéal demande une communication régulière entre Direction et comité, ce qui favorise le rôle propositionnel des représentants au sein des groupes de travail, mais actuellement les représentants sont démotivés par rapport à l'attente placée dans les travaux de groupe, qui tardent à se réaliser.

### **(III) Evaluation du comité d'entreprise européen**

Les compétences sont liées à l'ouverture, l'interculturel et la connaissance du groupe, et concernent la Directrice des Ressources Humaines. Les représentants sont satisfaits des échanges, et estiment que la Direction apprécie les remontées d'information de la communication de bas en haut. Le représentant CGT insiste sur son insatisfaction vis-à-vis de l'expertise. On constate pour l'évaluation, peu de processus partagés entre les répondants. Chacun a ses propres critères d'évaluation.

#### **B - Synthèse des résultats**

Les points principaux de la figure en annexe 5, peuvent être commentés de la manière suivante. Le comité d'entreprise de LIZ GRANT est à l'origine caractérisé par un accord potentiel satisfaisant les deux parties. Patrick ITSCHERT négociateur au nom de la CES reconnaît que :

*« C'est le meilleur accord que j'ai signé, et c'est sans doute, encore aujourd'hui un des meilleurs accords, qui existe. »*

#### **(I) Accord satisfaisant les deux parties**

Cet accord résulte de la philosophie d'ouverture de la Direction des Ressources Humaines. Les syndicats expriment le talent de la Directrice des Ressources Humaines lors de la négociation de l'accord. Mais cet accord prometteur ne se réalise pas en termes de fonctionnement du comité d'entreprise européen, et les représentants syndicaux estiment que le comité d'entreprise européen n'est pas efficace ; ils expliquent les dysfonctionnements par le climat de méfiance qu'ont entraîné les annonces de restructurations.

#### **(II) Restructurations**

Ces restructurations ne sont pas annoncées par voie du comité d'entreprise européen, mais par la presse. Même si l'accord ne prévoit pas d'annonce, en cas de restructuration touchant un seul pays de l'union européenne, les représentants attendent des informations. On

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

### **(III) Objectif du D.R.H. : offrir un forum séduisant**

La Directrice des Ressources Humaines souhaite que les représentants aient envie de venir à la réunion. La D.R.H. ne formule pas vraiment de désir concernant le C.E.E. : elle considère que cette institution comme intégrante d'une philosophie, ce qui est louable. Mais elle ne cherche pas à en faire un outil de gestion ; dans le discours, on ne trouve que quelques allusions à l'utilité que peut constituer le comité d'entreprise européen (communiquer, bâtir un projet européen) ; cette utilité justifiait l'initiative à l'origine de la constitution du comité d'entreprise européen. Ce que le D.R.H. cherche à obtenir, c'est finalement que les représentants aient envie de venir aux réunions, peut-être, parce que le comité d'entreprise européen est relativement récent. Le comité d'entreprise européen est donc une structure institutionnelle dépouillée, qui se résume à une réunion annuelle. Est-ce le fait que le comité soit récent, le comité d'entreprise européen représente dans le discours une réunion et non pas encore une institution. Les termes employés : forum, meeting sont aussi utilisés par les entreprises britanniques (BICC, BOC, Cadbury, Diageo, Pilkington) dans leurs rapports annuels, comme le signale S. Point dans sa thèse en cours sur le discours des ressources humaines dans les rapports annuels d'activité en Europe.

Le fait que la représentation se fasse au travers de la réunion explique que l'accent sera mis sur l'événement durant lequel l'entreprise déploie les moyens nécessaires pour donner envie aux représentants de venir. Toutefois si le caractère presque fastueux est conforme à celui déployé par d'autres comités d'entreprise européens, il est interprété négativement par les représentants comme un moyen d'occulter l'information, et nourrit le terrain de méfiance issu du manque d'informations concernant les restructurations.

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

#### **(IV) Méfiance**

Parce que la D.R.H. ne s'investit pas dans un projet de comité d'entreprise européen ambitieux, parce que la relation interpersonnelle D.R.H. - Secrétaire n'est pas naturellement bonne, la communication continue ne parvient pas à être établie avec le secrétaire du comité d'entreprise européen. Le secrétaire peu entreprenant, privé de l'appui de la D.R.H. se sent bien isolé, et cherche des appuis comme, par exemple, en se tournant vers le coordinateur européen, qui le soutient, alors que sa mission devrait naturellement trouver un terme, comme c'est le cas avec d'autres comités d'entreprise européens. Le rôle du secrétaire paraît bien faible du fait du manque de communication et de soutien de la Direction. Celle-ci se tourne vers d'autres représentants, et joue un rôle d'arbitrage et d'influence essentiellement pour casser les stéréotypes des représentants, et parvenir à créer une dimension européenne lors des réunions.

#### **(V) Communication D.R.H. - secrétaire non continue**

Mais le rôle faible joué par le secrétaire a pour conséquence d'affaiblir le maillon pouvant permettre aux syndicats de s'organiser sur le plan européen : la mise en place de groupe de travail ne parvient pas à se faire ; les représentants attachés avant tout à leur site, inquiets des restructurations ont de la peine à s'organiser sous l'égide d'un coordinateur, ils ne parviennent pas à présenter des propositions communes et leur rôle reste faible.

*Section 7 - Usinor : un comité à majorité française, dont les membres, soucieux de respect, découvrent peu à peu l'international*

**A - Les catégories principales : le triptyque Président - Secrétaire - instance restreinte**

Trois personnes ou institutions apparaissent de façon répétitive dans les discours : le Président, l'instance restreinte et le secrétaire. Le comité entier est peu évoqué. A partir du campement de ces acteurs, nous développons les idées, qui y sont rattachées, et qui caractérisent l'image du comité de groupe européen.

**(I) Le Président**

Il est lié à son équipe de Direction, tout en disposant du réel pouvoir, il répond aux questions, intervient de manière à valoriser l'instance.

**(II) Le secrétaire**

Il est le leader de l'instance, il obtient des informations de manière régulière ; ces informations ont un caractère confidentiel. Elles l'amènent à réagir parfois trop rapidement par des tracts, qui permettent d'assurer un lien avec les salariés. A ce propos, il faut souligner qu'un comité d'entreprise européen est utile, si l'information qu'il véhicule permet de mieux comprendre l'entreprise. Lorsque les représentants comprennent les situations, ils développent la visibilité stratégique, et peuvent, alors réagir. L'intervention est donc conditionnée par cette information. Les réactions sont provoquées le plus souvent par l'annonce de restructuration. Le secrétaire insiste sur la nécessité de vérifier les informations sur le plan local avant d'agir, car des accords peuvent être préalablement engagés au niveau local, sans qu'il en soit fait mention au secrétaire. Il joue un rôle de

relais avec le comité central d'entreprise. Les membres des institutions de représentation du personnel se coordonnent, et se soutiennent.

### (III) L'instance restreinte

Elle doit jouer aux yeux de la Direction, le rôle le plus important. Sa coordination est assurée par le secrétaire. L'ambiance générale est bonne, marquée par la confiance, les liens amicaux et la nature informelle de la communication, qui s'établit entre les membres.

L'attitude respectueuse liée au comité d'entreprise européen tranche avec les rapports plus houleux entre Français. Les représentants ne craignent pas de dire « *leurs quatre vérités à leurs collègues français* ». Mais il n'en est pas de même avec leurs collègues non-français : « *Là, on est obligé de faire attention* ». Nous ne pouvons pas déterminer avec certitude la raison pour laquelle les représentants français disent être tous amenés à ne pas donner une « *image effroyable du syndicalisme français* ». Les comportements ne sont plus naturels, mais font l'objet d'une retenue. On peut envisager plusieurs explications.

- L'image actuelle qualifiée d'effroyable est donc très négative ; sans doute, dévoiler la réalité des comportements pourrait avoir comme conséquence de propager le jeu des Français aux Européens. On risquerait donc d'aboutir à la situation française caractérisée par la foire d'empoigne, les coalitions et les divisions syndicales.
- Mais peut-être aussi l'acteur non-français incite-t-il les Français à adopter d'autres comportements. Cet acteur non-français se différencie sur plusieurs plans : d'une part il n'a pas la même nationalité, pas la même culture, il ne parle pas la même langue, d'autre part son système de relations industrielles est différent : il n'a donc pas les mêmes référents, les mêmes stéréotypes ; la structure de relations de son pays, dans laquelle il évolue, est différente ; ce qui induit des comportements eux aussi différents. Ces différences constituent des incertitudes, qui amènent les représentants à adopter un comportement prudent.
- Si les représentants français sont avertis des pouvoirs dont disposent certains de leurs collègues européens, ils peuvent avoir le souci de ne pas perdre la face vis-à-vis d'eux, et adopter un comportement « politiquement correct ».
- Le fait qu'il n'y ait pas un contentieux institutionnel en toile de fond des relations entre représentants peut aussi contribuer à laisser plus de liberté aux acteurs, à les libérer des a

priori négatifs traditionnels que l'on retrouve dans la concurrence intersyndicale française. En effet, si les syndicats français se connaissent bien, et s'affrontent, le jeu institutionnel au niveau européen est beaucoup plus récent, moins développé et finalement plus éloigné des représentants.

- Le fait de ne pas vouloir déchoir par rapport aux collègues européens amène une attitude tactique de respect. On cherche à valoriser une image de soi au travers d'une mise en scène, ni naturelle, ni habituelle ; ce faisant **le respect artificiel a des effets imprévus : il devient respect réellement éprouvé**, et provoque une modification des comportements puisque les représentants français apprennent à s'écouter mutuellement. La proximité de la relation lors des formations ou des visites de site accentue cet effet.

## **B - Le cheminement des autres catégories**

### **(I) Les visites d'entreprise**

Les visites d'entreprise par les membres de l'instance restreinte permettent aux membres non seulement de mieux comprendre l'entreprise, mais aussi de mieux se connaître entre eux. Ces visites sont organisées par la Direction des Ressources Humaines Centrale et en particulier par la responsable du comité d'entreprise européen, qui contacte les dirigeants locaux. Sur place, les membres accompagnant la Direction centrale, rencontrent les Directions locales. Des liens sont donc tissés entre Direction locale et Direction centrale à cette occasion.

### **(II) Les effets de la retenue**

Si la diversité des langues nécessite la traduction, et donc provoque des ralentissements, des lourdeurs, elle favorise une certaine retenue, qui se combine avec le respect pour autrui, la réciprocité, l'unité des membres, l'amitié, pour développer une attitude peu répandue dans les autres instances françaises : l'écoute ; globalement cet ensemble conduit à la satisfaction des participants. Le respect est-il une attitude préalable ou acquise, une fois les personnes mises en situation lors des réunions de comité d'entreprise européen ? Nous envisageons plutôt la première solution. Dans ce cas, la retenue provoquée par les effets de la traduction n'est pas un facteur explicatif simple du respect. La relation entre respect et retenue due à la traduction est récursive : le respect implique la retenue, la retenue implique le respect. L'un



et l'autre ne sont pas les mêmes au départ, les deux termes évoluent avec les interactions pour se renforcer mutuellement, et s'enrichir. Au bout du compte le respect, qui existait potentiellement est révélé, acquis. La boucle de la connaissance réciproque est tracée : connaître → respect → retenue → écoute → réciprocité → unité → amitié → connaître ↻.

### (III) Le problème des comptes-rendus

Le secrétaire n'écrit pour l'instant pas de compte-rendu des réunions ; pourtant les comptes-rendus constituent la manière de travailler l'identité du comité de groupe européen. Mais le comité de groupe européen est récent, et il a rencontré des difficultés pour les réaliser, qui tiennent à un manque de motivation.

Contrairement aux instances nationales, le secrétaire cherche à éviter le phénomène des clans, des coalitions. La division par pays provoque-t-elle la réaction du rapprochement et l'évitement des coalitions préjudiciables à l'unité générale ? Tout se passe comme si **l'unité entre représentants était l'objectif à conquérir**, et à sauvegarder.

### (IV) L'information continue

La dimension temps apparaît comme fondamentale chez USINOR : temps utile, information urgente, anticipation, réactivité sont les vocables employés par les répondants, et, qui qualifient le mieux l'information continue.

La continuité de l'information ne peut être assurée qu'auprès d'un nombre réduit de personnes : les 'représentants des représentants' ; mais c'est justement cette information privilégiée, qui nécessite une relation continue entre Direction et représentants (plus particulièrement le secrétaire), la confiance du fait de la nature confidentielle de l'information, qui structure l'instance restreinte comme un lieu proche de la Direction, mais éloignée des salariés et des autres représentants.

L'habitus de l'instance restreinte consiste à mettre l'accent sur la relation avec la Direction ou les syndicats européens comme si c'était l'objectif stratégique, mais aussi un cocon confortable ; le pas à franchir : communiquer avec les salariés n'est pas encore motivant, sans que l'on puisse en établir les raisons précises. Curieusement la Direction est plus en avance de ce côté : d'une part, elle communique largement de façon interne, d'autre part, elle estime que les représentants doivent aussi dans le cadre de leur mission communiquer avec les salariés.

**Synthèse du chapitre 2 : les monographies d'entreprise**

En prélude à la comparaison, qui suivra dans la synthèse,  
nous présentons une synthèse brève de l'approche monographique :

Les entreprises	Les logiques de comité d'entreprise européen	les traits saillants
<b>RENAULT</b>	Un comité structuré dans l'action	L'intérêt du comité d'entreprise européen est de constituer le <b>seul lieu d'échange entre représentants européens</b> La recherche de solution est une caractéristique de l' <b>action</b> du comité
<b>RHONE POULENC</b>	Une instance souple, informelle, évolutive	Le <b>Président</b> réservé, occupe une <b>place centrale</b> dans l'instance qu'il souhaite <b>souple</b> . Le D.R.S. formalise les progrès par avenant ; cependant les représentants désirent une instance <b>plus structurée</b> .
<b>ELF</b>	Un comité, qui cherche sa place parmi les autres institutions	La Direction est soucieuse de la cohérence du comité et travaille à l' <b>apprentissage en commun</b> . La DRH tente de convaincre le comité de Direction de l'intérêt du C.E.E.
<b>BULL</b>	Un comité mis à l'écart et divisé idéologiquement	Un comité dont le lien représentants / salariés échappe à la Direction. Ce lien peut s'établir grâce aux moyens de communication électronique.
<b>ACCOR</b>	Un comité dual	Des coordinateurs (Direction et syndicat européen) <b>volontaires</b> , des <b>représentants passifs</b> . Malgré un terrain peu favorable en termes de représentation syndicale, une <b>collaboration</b> entre Direction et permanents syndicaux internationaux <b>fructueuse</b> , assortie d'une volonté de la Direction (choix d'un DRH allemand)
<b>LIZ GRANT</b>	Un comité naissant et inquiet	Une DRH, qui souhaite <b>maîtriser l'instance</b> , un secrétaire écarté, une relation DRH / secrétaire conflictuelle, des membres peu confiants, l'accent mis sur la communication de bas en haut et la relation Président – représentants
<b>USINOR</b>	Un comité à majorité française guidé par le respect	Un comité à majorité française, dont les membres, soucieux de <b>respect</b> , de retenue, découvrent <b>peu à peu l'international</b>

**Tableau 13-1 : Les logiques et traits saillants des comités d'entreprise européens**

**Synthèse de la sous-partie 2 : les monographies**

Les monographies des parties prenantes et des entreprises nous permettent de remarquer le particularisme des comités d'entreprise européens, qui possèdent chacun des logiques propres.

La nature de l'information communiquée révèle la volonté ou le désengagement de la Direction vis-à-vis du comité d'entreprise européen.

Certaines variables permettent de différencier ces logiques : la nature de la représentation, la souplesse ou la structuration forte du comité d'entreprise européen, le positionnement par rapport aux institutions. Le caractère international, la volonté des dirigeants sont aussi des critères majeurs de différenciation.

La dimension européenne provoque en retour des effets inattendus sur le comportement des représentants, qui se rapprochent plus facilement.