

*„Réfléchir, c'est déranger ses pensées“  
Jean Rostand*

**SOUS-PARTIE TROIS**  
**L'approche orientée variable**

## **SOUS-PARTIE TROIS : L'APPROCHE ORIENTÉE VARIABLE –**

<b>LES CATÉGORIES PRINCIPALES</b>	<b>274</b>
<b>CHAPITRE 14 : L'INFORMATION SOURCE DE VISIBILITÉ STRATÉGIQUE</b>	<b>274</b>
Section 1 - Les éléments saillants	274
A - Les sujets sensibles	274
B - La visibilité stratégique	274
C - Une évaluation de l'information contrastée, selon les types d'acteur	275
Section 2 - Les définitions faites par les acteurs	277
<b>CHAPITRE 15 : LES RÔLES ATTRIBUÉS AUX MEMBRES DU C.E.E.</b>	<b>279</b>
Section 1 - Le rôle des représentants : de la relation à l'anticipation	279
A - Le rôle des représentants auprès des salariés	280
B - Le rôle des représentants vis-à-vis des syndicats	281
C - Le rôle des représentants vis-à-vis de la Direction	282
D - Le rôle des représentants en lui-même	283
Section 2 - le rôle des D.R.S. et D.R.H. : contrôler l'instance	284
A - Faire fonctionner le comité d'entreprise européen	284
B - Application légale	287
C - Rôle découlant des conséquences pratiques	288
D - Valorisation de l'instance	288
Section 3 - Le rôle du comité d'entreprise européen : un espace de libre expression	289
A - La relation réflexive comité d'entreprise européen et entreprise	291
B - La relation à l'intérieur du comité	292
C - La relation avec les salariés : protection de leurs intérêts	296
D - Le rôle institutionnel : s'intégrer et faire respecter ses spécificités	296
E - La variation des qualificatifs du comité d'entreprise européen	297
F - Les conséquences : la moisson des efforts investis	299
<b>CHAPITRE 16 : LES ACTIVITÉS DU COMITÉ D'ENTREPRISE EUROPÉEN</b>	<b>300</b>
Section 1 - Communication au sein du C.E.E : activité dominante	301
Section 2 - La restitution de l'information : enjeu existentiel	303
Section 3 - Les travaux du comité d'entreprise européen : un prélude aux avis communs	304
Section 4 - Les stades d'évolution temporelle et politique du comité d'entreprise européen	304
<b>CHAPITRE 17 : LES DIFFICULTÉS À RÉSOUDRE</b>	<b>307</b>
Section 1 - Les difficultés des représentants : différences et divisions	308
A - Les difficultés d'ordre culturel et syndical	308
B - Les difficultés des représentants au niveau de l'entreprise et des interactions	310
Section 2 - Les difficultés de la Direction : le manque de détermination	312
A - Niveau méso et micro	312
B - Niveau macro	313

## **SOUS-PARTIE TROIS : L'APPROCHE ORIENTEE VARIABLE – LES CATEGORIES PRINCIPALES**

### **CHAPITRE 14 : L'INFORMATION SOURCE DE VISIBILITE STRATEGIQUE**

Le codage axial nous amène à nous intéresser plus particulièrement à certaines catégories principales. L'information est un thème que nous retenons. En effet, dans notre première partie consacrée à la problématique, nous avons formé l'hypothèse que l'information serait un critère permettant de différencier les comités d'entreprise européens ; les comités, qui fonctionneraient le mieux, dispenseraient une information, qui satisferait les participants. À ce titre les permanents des organisations syndicales constatent qu'une bonne moitié des groupes donne de bonnes informations. Une bonne information signifie, selon les organisations syndicales, une information, qui a été préparée en deux temps, tout d'abord lors d'une réunion préparatoire avant la réunion plénière, puis après la réunion plénière à l'aide d'une réunion d'évaluation.

#### ***Section 1 - Les éléments saillants***

La catégorie « information » regroupe un ensemble de nœuds, parmi ceux-ci figurent deux nœuds très évoqués : les sujets sensibles et la visibilité stratégique.

##### **A - Les sujets sensibles**

Les représentants au comité d'entreprise européen ainsi que les syndicats permanents estiment qu'il existe des sujets sensibles que les entreprises évitent d'aborder, tandis que les Directions des relations sociales reconnaissent beaucoup plus rarement l'existence de ces sujets sensibles. À l'inverse, les Directions estiment que les sujets ne sont pas sensibles exactement à l'inverse des représentants.

##### **B - La visibilité stratégique**

La visibilité stratégique est un thème encore largement évoqué par 16 répondants sur 36. Cette visibilité stratégique est autant évoquée par les représentants et la Direction des

Ressources Humaines. À la différence du thème des sujets sensibles, la visibilité stratégique est un sujet évoqué spontanément par les répondants.

### **C - Une évaluation de l'information contrastée, selon les types d'acteur**

Les entretiens ont permis de repérer une trentaine de thèmes relatifs à l'information. Ces thèmes constituent des propriétés de la catégorie-mère « information ». Ces propriétés possèdent des dimensions<sup>98</sup> au sens de [STRAUSS, CORBIN 1990], et nous avons retenu deux dimensions d'intensité : faible versus forte. Nous avons choisi de regrouper les propriétés en fonction de l'intensité, afin de produire une vision plus claire de l'ensemble. Sur le tableau, qui suit, figurent dans la partie gauche l'intensité faible (c'est à dire les propriétés de l'information évaluée négativement), et dans la partie droite les propriétés de l'information évaluée positivement.

- L'information évaluée négativement

De manière générale, l'information est plutôt incomplète, insuffisante, redondante, peu nouvelle, peu précise et restreinte du fait de sujets sensibles que la Direction ne souhaite pas aborder. L'opinion des Directeurs des Relations Sociales et Directeurs des Ressources Humaines est cependant différente. Il y a donc une différence d'évaluation sur ces thèmes, qui peut s'expliquer en partie par le fait, que les syndicats permanents s'expriment aussi au nom de comités d'entreprise européens moins performants.

- L'information évaluée positivement

En ce qui concerne le regroupement de ces informations, nous remarquons que l'information est plutôt de nature confidentielle, volumineuse, concrète, compréhensible et continue.

Ces thèmes sont représentés sur les aires grisées du tableau suivant :

---

<sup>98</sup> Se reporter à la sous-partie 1 : Méthodologie

Approche orientée variable

Information	Représentant au comité d'entreprise européen	Syndicat permanent	Coordinateur Europe	Direction relations sociales	Total	Représentant au comité d'entreprise européen	Syndicat permanent	Coordinateur Europe	Direction relations sociales	Total
	Information faiblement :					Information fortement :				
Complète	4	4	1		9	1	2		4	7
Suffisante	4	3	2		9		1			1
Nouvelle	7	1	1	1	10	2	1			3
Précise		3		1	4	1			1	2
Non sensible	10	4	1	2	17	1		1	4	6
Confidentielle		2		1	3	3	5		4	12
Volumineuse	2				2	3	2	1	2	8
Cohérente	1				1	1				1
Concrète			1		1	2		1	1	4 <sup>99</sup>
Organisée (temps-espace)	2		1		3				3	3
Compréhensible	1				1	2	2		2	6
Continue						2	1		3	6
Vraie						1		1	3	5
Excellente						2		1	3	6
Unilatérale	1			2	3					
Importante						1	1			2
Superficielle	1				1					
Visibilité stratégique	3	3			6	5	3	1	4	13
Rapide						1				1
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>20</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>70</b>	<b>28</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>34</b>	<b>86</b>

**Tableau 14-1 : Nature de l'information, selon les fonctions des répondants : nombre d'occurrences**

On peut donc résumer les angles d'interprétation de l'information, et retenir les points positifs et négatifs en fonction d'un second critère : la forme, le fond et l'évaluation globale.

Nature de l'information	Négative	Positive
<b>Globale</b>	Insuffisante <sup>①</sup>	Excellente <sup>②</sup> , vraie <sup>③</sup> , importante <sup>④</sup>
<b>Forme</b>	Unilatérale <sup>⑤</sup>	Volumineuse <sup>⑥</sup> , rapide <sup>⑦</sup> , compréhensible <sup>⑧</sup> , continue <sup>⑨</sup>
<b>Fond</b>	Sujets sensibles <sup>⑩</sup> , superficielle <sup>①</sup> , générale <sup>②</sup> , peu nouvelle <sup>③</sup> , incomplète <sup>④</sup> , peu concrète <sup>⑤</sup>	Confidentielle <sup>⑦</sup>
	Visibilité stratégique <sup>⑥</sup>	

**Tableau 14-2 : Les thèmes prédominants de l'information**

<sup>99</sup> L'information concrète correspond ici à une attente et non pas une réalité existante.

## *Section 2 - Les définitions faites par les acteurs*

❶ L'information est jugée insuffisante, lorsque les Directions consacrent l'essentiel du temps aux informations qu'elles souhaitent transmettre au détriment de celles que souhaitent obtenir les représentants. Il existe un lien entre information insuffisante et sujet sensible❶. L'information est en particulier insuffisante, en ce qui concerne le volet social des objectifs stratégiques. Certains seraient prêts à intégrer cette dimension sociale comme facteur de compétitivité pour l'entreprise. Pour décrire l'insuffisance, on emploie les termes de « sommaire » et non adapté aux attentes très concrètes des représentants❷, qui souhaitent que les sujets portent sur leur site de travail, alors que les Directions sont plus à l'aise pour évoquer les objectifs ou réalisations au niveau du groupe. Dans ce cas, le manque d'information ne résulte pas d'une intention délibérée de la Direction, mais d'une capacité moindre à maîtriser l'information sur des détails, signe de la rupture entre information liée au groupe et information liée aux branches, aux filiales ou aux sites. L'information est incomplète❸ lorsque les implications sociales des décisions stratégiques ne sont pas communiquées, lorsque l'on constate un certain flou.

L'information est jugée positivement, lorsqu'elle tient compte du contexte dans lequel elle est transmise. Elle est par exemple « excellente »❹ à la condition d'associer un grand nombre de personnes en particulier les responsables pays aux réunions. Le coordinateur de l'UITA évoque les frustrations des responsables de filiales non informés, ce qui nuit à l'efficacité du comité d'entreprise européen. Elle est également perçue excellente dans le domaine maîtrisé par la Direction (le niveau groupe). Vraie❺ signifie ici transparente, exacte et fiable. L'information est « importante »❻ dans le cas des entreprises étrangères pour lesquelles les représentants n'avaient des informations que sur la partie française. Selon les groupes, l'information est « unilatérale »❼ lorsqu'elle ne fait pas l'objet d'interactivité, lorsque les représentants n'obtiennent pas véritablement les réponses aux questions qu'ils posent.

Les répondants constatent que l'information est volumineuse❽, (« masse d'informations, beaucoup d'informations, trop de détails, un maximum d'informations »). Finalement, les représentants sont noyés par l'information, et ne savent pas vraiment que faire avec. Le volume d'informations nuit d'ailleurs à l'échange. Certains représentants pensent que le

volume élevé est une manœuvre stratégique pour cacher l'information pertinente. Le comité accroît la rapidité de diffusion de l'information⑦.

L'un des objectifs poursuivis par les Directions est de transmettre une information compréhensible③, ce qui est le cas chez USINOR : le secrétaire reconnaît pouvoir maintenant comprendre la stratégie, alors que les syndicats ne parviennent pas à la comprendre au niveau des sociétés. Chez RENAULT, l'information est rendue compréhensible du fait des relations permettant l'information continue⑨. La relation est plus efficace que les présentations conventionnelles. Durant la plénière, l'information est plus superficielle①, générale②. Pour les représentants, qui ne bénéficient pas de l'information continue, il s'agit de se livrer à des interprétations, de lire entre les lignes. La continuité de la relation a pour effet d'actualiser l'information. L'information continue nécessite donc communication et relation régulière entre les personnes. Elle a une valeur explicative, pédagogique ; elle est une attente des participants, elle permet d'actualiser les données, elle n'est pas facile à mettre en œuvre principalement à cause des contraintes multi-culturelles et linguistiques. Il s'agit pour la Direction de transmettre l'information en amont, c'est à dire au plus près des décisions. A ce stade l'information continue s'inscrit dans les habitudes de relation entre Direction et représentants ; l'information devient interactive, et peut être provoquée par certains représentants.

Les sujets sensibles⑩ sont moins reconnus par les Directions que par les représentants ; ceux-ci les situent dans le domaine des restructurations, de la rémunération, de la sécurité au travail, des arbitrages d'affectation. Lorsque les situations sont tendues, les sujets deviennent plus sensibles, et les entreprises adoptent une attitude de fermeture. Certaines entreprises font des efforts pour les aborder.

Les informations sont peu nouvelles③ :

- pour les représentants français souvent informés au préalable par les instances françaises
- et quand des décisions sont déjà révélées par la presse.

L'intérêt de l'information se situe non plus dans l'échange entre Direction et représentants, mais dans les échanges entre représentants européens et représentants français.

L'information est en général peu concrète⑤, mais les acteurs expérimentent plusieurs manières de l'acquérir : soit par l'intervention des Directions locales, soit par l'information continue et les réunions d'instances restreintes.

La visibilité stratégique<sup>6</sup> comprend les conséquences sociales des restructurations [Rhône Poulenc], elle oblige [BULL] à formuler une vision stratégique, à être plus clair dans la stratégie, elle permet aux représentants de mieux comprendre les situations de chaque établissement [USINOR]. D'autres entreprises cherchent à éviter une trop grande visibilité de leur stratégie en dissociant les activités par branche et empêchant les comparaisons d'un exercice à l'autre. L'information confidentielle<sup>7</sup> concerne les opérations d'achat et de vente d'actifs, associées à l'imminence de l'opération. En effet, la loi empêche la révélation de ce type d'information. Les représentants respectent en général l'interdiction de communiquer l'information confidentielle, même s'il existe toutefois des cas de divulgation. Les entreprises utilisent le droit à la confidentialité parfois de manière un peu abusive pour empêcher les restitutions d'information, elles délivrent plus ou moins l'information sur des sujets sensibles.

## **CHAPITRE 15 : LES ROLES ATTRIBUES AUX MEMBRES DU C.E.E.**

### ***Section 1 - Le rôle des représentants : de la relation à l'anticipation***

Lors des entretiens, les répondants ont évoqué spontanément des thèmes relatifs aux rôles des représentants. Ces thèmes sont au nombre de trente. Nous les avons regroupés en fonction des parties prenantes concernées, et du rôle que joue le représentant vis-à-vis :

- des salariés,
- des autres représentants ou délégués syndicaux (nous avons abrégé, et utilisé le terme syndicat),
- de la Direction,
- de sa propre action, car il effectue des missions par lui-même (nous avons abrégé, et utilisé le terme lui-même).

Ces thèmes sont regroupés dans le tableau suivant, et pour chacun d'entre eux figure le nombre de répondants, selon le groupe d'appartenance : représentants au comité d'entreprise européen, membres permanents d'un syndicat, coordinateurs européens, membres de la Direction. Certains thèmes sont évoqués par un groupe de répondants, mais



pas par d'autres. Il nous paraît intéressant de porter une attention particulière sur les thèmes suivants :

Partie prenante concernée	Rôle du représentant	Représentant au comité d'entreprise européen	Syndicat permanent	Coordinateur Europe	Direction relations sociales	Total
<b>salariés</b> ①	écouter les problèmes	1			1	2
	<b>les représenter</b>	<b>4</b>		1	3	8
	les conseiller	1	1			2
	leur restituer l'information	1		1	1	3
<b>syndicats</b> ②	coopérer	3	2	1		6
	<b>comparer</b>	<b>4</b>	1	1		6
	<b>positionner</b>	<b>4</b>	3			7
	exp. internationale	2	2			4
	idéologie syndicale	3	2		2	7
	consulter syndicat	2	2			4
	objectifs communs	3		1		4
	partager discours	3		1		4
	définir stratégie	1				1
	modérateur	1				1
<b>direction</b> ③	rapporter	1			1	2
	<b>revendiquer</b>	<b>5</b>	1	1		7
	<b>poser des questions</b>	<b>4</b>	3		2	9
	donner un avis	3	2	1	1	7
	réagir	3	1	2	2	8
	infléchir décision	1	1	1		3
	<b>proposer</b>	<b>3</b>	1	3	3	10
	argumenter	3				3
	exercer pression	1				1
<b>lui-même</b> ④	rôle faible	3	2	1		6
	rôle potentiel		1			1
	anticiper	2	1		1	4
	préparer	2	1	2		5
	<b>Comprendre</b>	<b>6</b>		1	2	9
	<b>apprendre</b>					
	Vérifier l'information	5	1			6
évaluer				1	1	
	total	75	28	19	19	141

Tableau 15-1: les rôles du représentant, selon la fonction des répondants

### A - Le rôle des représentants auprès des salariés①

Il semble se résumer en quatre propositions :

- écouter leurs problèmes,
- leur restituer l'information,
- principalement les représenter

- et les conseiller.

Les membres du comité d'entreprise européen jouent un rôle de représentation à la fois des salariés et des syndicats, certains peuvent même représenter une partie des membres du comité d'entreprise européen dans le cadre d'instance restreinte. Selon les pays, la représentation comporte des sens différents : pour l'Allemagne, les représentants font remonter les informations issues de la base, tandis que pour l'Italie le lien est distendu ; la France se situerait entre ces deux extrêmes [ELF]. Il est à noter que ce rôle est assez faiblement développé à l'heure actuelle. On trouve un certain consensus entre les différentes parties prenantes quant au rôle des représentants auprès des salariés. Il n'en est pas de même en ce qui concerne **le rôle des représentants vis-à-vis des syndicats** (autres représentants du comité d'entreprise européen).

### **B - Le rôle des représentants vis-à-vis des syndicats**

Les Directions ne s'expriment pas sur ce point si ce n'est pour signaler le poids des idéologies syndicales, qui entrave le processus de construction en commun au sein du comité d'entreprise européen. Or, les replis sur le discours convenu de part et d'autre empêchent les acteurs d'aller plus loin. Parmi les rôles, on trouve la coopération entre représentants fondée sur les échanges, le fait de mieux se connaître, de faire circuler des informations entre eux, d'adopter des positions communes permettant d'éviter la concurrence entre sites. Dans cet échange, les représentants cherchent à connaître les recettes de leurs homologues européens, et surtout à obtenir des informations leur permettant d'établir des comparaisons afin de nourrir leur argumentation face à la Direction. Les thèmes qu'ils souhaitent comparer ont trait aux coûts sociaux, à la formation, aux rémunérations, aux classifications, aux temps et aux conditions de travail.

Ce rôle actif d'échange, prime sur l'information délivrée par la Direction. Il est à noter que les Directions n'évoquent pas vraiment ce type de rôle, sans doute, parce qu'exclues de la relation au sein de ce sous-groupe formé par l'ensemble des représentants, et, parce que ce rôle échappe à leur contrôle. Le rôle du représentant vis-à-vis des autres représentants est une sorte de boîte noire pour la Direction. Les membres permanents des syndicats ne signalent pas l'aspect de « stratégie commune » que cherchent à développer certains représentants : ceux-ci s'appliquent à ne pas exposer leur divergence de vue devant la Direction, à construire une expression commune afin d'intervenir avec des arguments de

façon cohérente. Le secrétaire joue à ce propos un rôle particulier, régulateur et modérateur. Tous soulignent que le fait de partager un discours entre représentants européens est un rôle difficile à tenir, mais c'est aussi un rôle gratifiant souvent dévolu au secrétaire. C'est donc un rôle à conquérir permettant d'asseoir la légitimité personnelle.

### C - Le rôle des représentants vis-à-vis de la Direction③

Il consiste à réagir, à poser des questions et à faire des propositions. Les représentants vont plus loin en évoquant les revendications, terme occulté par les Directions. Le rôle prescrit et attendu par les Directions est un rôle limité, et qui ne remet pas en cause les décisions, apanage de la Direction. Mais le rôle conquis timidement par les représentants va un peu plus loin, et l'on relève quelques exemples, qui pourraient augurer d'une évolution : les représentants ont la possibilité d'exercer des pressions sur les Directions locales. Pour cela, ils utilisent leur **capital relationnel** (la relation qu'ils ont su établir grâce au comité d'entreprise européen avec le Président), qui dans l'imaginaire des Directions locales peut signifier l'intervention de la Direction centrale, du Président en personne auprès des Directions locales, en faveur de requêtes émises par les représentants. Ils parviennent également à infléchir les décisions lorsque les personnes concernées par des restructurations viennent témoigner au cours des réunions plénières [cas de NESTLE].

*« Il y a eu un exemple absolument intéressant et fantastique d'une fermeture d'une société chez NESTLE en Angleterre... Les Anglais, parce que c'est eux, qui décident, avaient tout à fait consciemment fait monter pour la réunion NESTLE une femme, de cet établissement pour exposer... Cette femme n'a absolument eu aucun problème à décrire la situation, à dire ce qu'elle pensait de la méthode NESTLE, à dire que cela n'était pas correct que NESTLE s'en aille sans trouver un repreneur... Et elle l'a fait, en plus, d'une façon tout à fait pratico-pratique, très terrain, très concret et très "Rendez-vous compte de ce qu'il va arriver à ces gens-là, concrètement." Apparemment, cela a percuté chez la Direction Générale et la Direction, en fait c'était à l'époque au moment où ils ont racheté... La Direction anglaise était là. Elle a bien essayé un peu de monter au créneau en disant : " Non, mais ce n'est pas tout à fait comme ça. ", etc. Reste que, au bout, on a eu l'impression que, premièrement, la Direction Générale avait senti la chose. Deuxièmement qu'elle avait appris des choses et quelque part, cela a dû les faire réfléchir, parce que le syndicat nous a dit avoir quand même senti un infléchissement dans la façon dont cela se passait dans les méthodes et dans l'approche de cette fermeture, à tel point que, au bout, on a retrouvé, ils ont trouvé un repreneur pour ce site, ce qui n'était pas prévu au départ. On attribue, peut-être, exagérément ce résultat à un petit incident, mais quelque part, on pense que cela a dû jouer. » [UITA]*

Le registre émotionnel est beaucoup plus percutant lors d'une mise en présence physique entre les acteurs. Sans que les Directions le reconnaissent explicitement, leur attitude ensuite est modifiée en faveur des personnes, qui sont intervenues et des solutions sont trouvées.

#### **D - Le rôle des représentants en lui-même④**

Il consiste à comprendre et apprendre, mais là encore, Direction et représentants ne conçoivent pas le rôle tout à fait de la même façon. Pour les dirigeants, la compréhension est orientée vers l'information transmise : les représentants ont pour rôle de comprendre les enjeux et la stratégie du groupe, tandis que pour les représentants, leur rôle consiste à apprendre à se connaître entre eux, à comprendre le système de relations industrielles européens. Ce rôle montre à quel point les représentants européens étaient isolés les uns des autres. Le rôle, qui consiste à « Apprendre à se connaître » est un préalable au rôle, qui a pour nature « la compréhension de la stratégie du groupe » attendu des Directions.

Les représentants en particulier les secrétaires doivent aussi sans cesse vérifier les informations transmises dans les comités d'entreprise européens de manière à ne pas réagir de façon intempestive.

La préparation fait partie du rôle des représentants ; le coordinateur de l'UITA explique que la préparation est un exercice difficile et que le manque de préparation a des effets négatifs sur la qualité de la réunion plénière, qui devient trop figée. La préparation est délicate, parce que les représentants peuvent difficilement se consulter du fait de la barrière des langues. Certains font appel aux syndicats permanents [CGT] ou ce sont les coordinateurs européens, qui se chargent de la préparation. Elle nécessite une formation préalable portant sur la connaissance de la directive, de la loi française sur le comité d'entreprise européen, sur le mode de fonctionnement des institutions représentatives dans les pays européens, sur les différences entre organisations syndicales européennes.

Se préparer demande aussi du temps, ce que les entreprises n'allouent pas toujours. Aucune Direction n'évoque d'ailleurs le rôle de la préparation. Le rôle des représentants reste encore faible du fait que leurs propositions ne modifient pas vraiment les décisions, mais il présente des potentialités ; les acteurs insistent sur la nécessité de l'apprentissage pour pouvoir jouer un rôle effectif.

## **Section 2 - Le rôle des D.R.S. et D.R.H. : contrôler l'instance**

Le Directeur des Ressources Humaines joue quatre rôles principaux :

- le premier consiste à faire fonctionner le comité d'entreprise européen,
- le second à observer les contraintes légales,
- le troisième à agir sur le plan pratique,
- et le dernier à établir des relations avec différents partenaires.

### **A - Faire fonctionner le comité d'entreprise européen**

Ce rôle renvoie à la question de la maîtrise et du contrôle de l'institution. L'idée, qui prévaut est que la maîtrise politique du comité d'entreprise européen appartient non pas au Directeur des Ressources Humaines, mais au Président.

Le rôle du Directeur des Ressources Humaines est d'appliquer les directives politiques du Président dans le cadre des relations sociales préexistantes. Leur maîtrise sera donc une maîtrise technique, qui repose souvent sur le fait qu'il a lui-même négocié l'accord instituant le comité d'entreprise européen. Cette maîtrise technique se réfère au rôle prescrit, et mobilise des connaissances juridiques [RENAULT], mais aussi des compétences relationnelles [LIZ GRANT] [RHONE POULENC]. Maîtriser signifie, alors « savoir ».

Un autre élément entrant en ligne de compte est la volonté, l'ouverture au dialogue, qui varie, selon les Directeurs des Ressources Humaines et, qui oriente le comité d'entreprise européen vers plus de participation. Maîtriser signifie ici « vouloir », et c'est dans cette orientation que se situent les rôles conquis [ELF et ACCOR] (le Directeur des Ressources Humaines du groupe ACCOR est soucieux d'impliquer les partenaires sociaux, et informe les représentants de nombreux projets, même de ceux qui n'aboutissent pas ; le Directeur des Ressources Humaines d'ELF emmène les représentants en Chine).

Approche orientée variable

Rôle du Directeur des Ressources Humaines ou Directeur des Relations Sociales		Représentant au comité d'entreprise européen	Syndicat permanent	Coordinateur Europe	Direction relations sociales	Total
Faire fonctionner le C.E.E.		1			1	2
	Maîtrise	7	5	2	3	17
	Anticiper				4	4
	Préparer aux évolutions			1	3	4
	Préparer aux décisions				2	2
	Faire participer				1	1
	Convaincre	1	2		2	5
	Expliquer				2	2
	Rassurer Direction				1	1
	Influence				3	3
	Empêcher débat	2	2	1		5
	Travaux équipe		1			1
	Exerce pression		1			1
	Recentrer Europe	1		1	3	5
	S'adapter à son public				3	3
	Régler les problèmes	1				1
	Autonomie	1			2	3
	Délégation		1	1	2	4
	Pas de délégation				2	2
	CoDirection				1	1
	Implication faible			1		1
Application légale			1	1	2	4
	Informer	2			1	3
	Réponse questions	2	2		2	6
	Vérifier l'information				2	2
	Compte rendu				2	2
	Informé à temps				1	1
	Veille Europe			1	2	3
	Veille sociale groupe				2	2
Conséquences pratiques					3	3
	Plus de relations DRH pays				5	5
	Politique sociale groupe	1			2	3
	Vigilance restructuration				1	1
	Relations partenaires				3	3
	Favoriser cohésion				2	2
	Ecoute				3	3
Valoriser le C.E.E.		2	2		2	6
	Total	22	17	9	70	117

Tableau 15-2 : Le rôle des D.R.H. et/ou des D.R.S., selon les groupes de répondants

La **volonté de maîtrise** du comité d'entreprise européen par le Directeur des Relations Sociales se manifeste de plusieurs manières

- L'une des façons de maîtriser consiste à anticiper, à préparer les représentants aux décisions. (Seuls les D.R.H. et D.R.S. se reconnaissent dans ce rôle). L'anticipation concerne l'évitement des conflits [ACCOR], les mutations de l'entreprise, l'accompagnement pro-actif de ces évolutions, les échanges continus et en amont avec les instances restreintes. Le souci d'évitement des conflits entraîne la préparation aux évolutions, l'accompagnement des restructurations assorti de formation, de reconversion. Un seul Directeur des Relations Sociales évoque la volonté de faire participer les partenaires sociaux (ACCOR), mais ceux-ci ont peur du compromis et de l'idée qu'ils puissent être à l'origine de projets. La volonté de participation a un côté suspect en France. Le Directeur des Ressources Humaines a pour rôle de convaincre, de rassurer (surtout dans le cas d'entreprise dont le siège est non européen) son Président, son comité exécutif. il doit mettre en place le comité d'entreprise européen, et lui donner des moyens de fonctionnement. D'autres parties prenantes sont à convaincre :
  - les responsables de filiales en Europe pour la négociation d'accords,
  - les représentants pour des décisions qu'ils critiquent (utilisation transversale des compétences, nomination d'un directeur de filiales d'une nationalité autre que celle du pays de la filiale [BULL]).
- Une autre manière consiste à animer le comité d'entreprise européen en jouant sur la communication. Le rôle du Directeur des Ressources Humaines consiste, alors à choisir son mode de leadership : expliquer d'une manière factuelle, non affective sachant que des restitutions seront faites aux salariés, recentrer le débat sur l'Europe, et faire en sorte que tous puissent s'exprimer. Les représentants français ont en effet tendance à considérer le comité d'entreprise européen comme un comité de groupe France élargi. Cette communication associée à la volonté de maîtrise fait du comité d'entreprise européen un lieu de règlement des problèmes.
- Une maîtrise illusoire se manifeste lorsque certains Directeurs des Ressources Humaines tentent d'empêcher le débat au sein du comité d'entreprise européen par peur qu'il nuise à l'efficacité de l'entreprise. Pour les représentants, le Directeur des

Ressources Humaines devient, alors un jouet de la Direction, qui elle-même n'a pas le courage d'affronter le débat avec les salariés.

- Une maîtrise pernicieuse se produit lorsque certaines Directions exercent des pressions sur les représentants pour stimuler la concurrence entre sites [CFTC].
- La volonté de maîtrise se manifeste non seulement à l'intérieur du comité, mais aussi à l'extérieur : l'influence des Directeurs des Ressources Humaines peut porter sur les représentants, mais aussi sur la DG5<sup>100</sup> et les membres des organisations européennes pouvant prendre en compte leurs remarques.

Parmi notre échantillon, seul BULL est cité comme un comité d'entreprise européen, qui **s'auto-détermine**, c'est à dire que la Direction ne cherche pas à maîtriser. Les Directeurs des Ressources Humaines peuvent déléguer certaines tâches, en particulier la logistique, mais la relation avec les partenaires sociaux reste au cœur de leur fonction. On observe seulement un cas de coDirection du comité d'entreprise européen pris en charge à la fois par les fondateurs du groupe ACCOR et par le coordinateur international UITA.

## **B - Application légale**

Une distinction se fait entre les entreprises, qui répondent aux obligations légales par peur des conséquences du délit d'entrave et celles, qui vont plus loin en établissant une logique de partenariat, en travaillant dans un esprit de coopération, en faisant du comité un outil de gestion. Pour la partie d'obligation légale, le rôle du Directeur des Ressources Humaines consiste à informer, non seulement les représentants, mais aussi parfois les responsables hiérarchiques européens. Le Directeur des Ressources Humaines organise les réponses aux questions. Chez Nestlé, les DRH locaux apportent des précisions au cas où le directeur européen ne pourrait les donner, chez USINOR, le directeur de la stratégie et le Président répondent aux questions alternativement de façon à ménager une forme de dynamisme. Lorsque les représentants communiquent certaines informations, les DRH vont les vérifier. Le Directeur des Relations Sociales du groupe ACCOR note la cohérence entre les perceptions des salariés et le reporting fait par les DRH locaux. Le DRH vérifie les

---

<sup>100</sup> DG 5 : Direction générale de l'emploi, des relations industrielles et des affaires sociales de la Commission Européenne



comptes-rendus des intervenants aux réunions plénières. Leur souci est de véhiculer les informations à l'avance, d'informer à temps de façon à ce que les réunions se déroulent bien.

Le souci de se conformer aux obligations légales les entraîne à surveiller les évolutions dans ce domaine. Ils pratiquent :

- une veille sociale européenne en étant à l'affût de l'émergence de directives européennes [Rhône Poulenc],
- une veille sociale de leur propre groupe en analysant l'évolution du paysage syndical chaque année, la nature des tracts [USINOR] ; le Directeur des Relations Sociales Europe de Bull consacre 75% de son temps sur le terrain à observer les situations, à travailler ses relations avec les acteurs sociaux.

### **C - Rôle découlant des conséquences pratiques**

Le rôle des Directeurs des Ressources Humaines, consiste pour certains, à établir des relations plus denses avec les Directeurs des Ressources Humaines locaux [RENAULT], à élargir le champ des acteurs à l'international [RHONE POULENC], à établir des contacts grâce aux rencontres faites durant les visites de site [USINOR], mais pas pour d'autres [LIZ GRANT]. Le rôle du Directeur des Ressources Humaines est de prendre en compte les politiques sociales locales et d'être vigilant en amont et pendant les restructurations. Les Directeurs des Ressources Humaines accordent de l'importance aux relations avec les représentants [ACCOR, RHONE POULENC, LIZ GRANT]. Ils sont à leur écoute [ACCOR, BULL, LIZ GRANT], et cherchent à favoriser leur cohésion [ELF].

### **D - Valorisation de l'instance**

Les syndicats permanents distinguent deux types de comité : ceux, qui valorisent l'instance, et ceux, qui se contentent de remplir les obligations légales minimales. La valorisation de l'instance se définit de façon différente et graduelle, selon les interlocuteurs ; elle signifie dans des termes minimaux que l'on accepte le débat, les interlocuteurs, l'échange, le dialogue ; à un degré plus fort, elle implique la consultation et l'attribution de moyens aux représentants, comme celui de régler les frais d'un expert-comptable [THOMSON] ; le degré le plus élevé sur lequel tous ne sont pas d'accord, **est d'en faire un organe de négociation**. Même si les Français ont tendance à formaliser les procédures, la

formalisation n'est pas un signe permettant d'évaluer si l'instance est valorisée. Parce que l'instance européenne est débutante, la valorisation est progressive : le comité d'entreprise européen devrait jouer un rôle plus important, telle est l'ambition du Directeur des Relations Sociales d'ELF. Un Directeur des Relations Sociales explique que l'écueil possible du comité d'entreprise européen consiste à en faire uniquement un lieu de rencontre entre Direction et syndicat. **L'introduction d'attributions ayant des conséquences sur la décision peut seule permettre au comité d'entreprise européen de devenir un lieu d'importance stratégique.**

### *Section 3 - Le rôle du comité d'entreprise européen : un espace de libre expression*

Après avoir considéré les rôles individuels joués par les types d'acteur (représentants, Directeurs des Ressources Humaines), nous portons attention à la dimension collective du comité d'entreprise européen. En effet, s'il est clair que les acteurs jouent des rôles spécifiques en tant que partie prenante, comme nous venons de le voir, ils font partie d'un tout agissant de façon collective.

Nous avons choisi de considérer trois orientations du rôle du comité d'entreprise européen dans l'aspect relationnel.

1. La première concerne la relation entreprise et comité,
2. La seconde : la relation à l'intérieur du comité,
3. La troisième : la relation avec les salariés.

Enfin ces rôles relationnels nous permettent d'esquisser des qualificatifs à propos du comité d'entreprise européen.

Approche orientée variable

Rôles du comité d'entreprise européen			Représentant au comité d'entreprise européen	Syndicat permanent	Coordinateur Europe	Direction relations sociales	Total
<b>Entreprise</b>	Culture européenne	Appartenance	7	2	2	3	14
		Influence	6	1	0	2	9
	Vision globale de l'entreprise	Pas sur stratégie	4	1	0	2	7
		Relais	1	0	0	2	3
		Pas un outil de communication directe	0	0	1	2	3
<b>Interne</b>	Action	Implications sociales	2	1	0	0	3
		Inventer son système	0	1	0	1	2
	Communication	De bas en haut	4	3	2	3	12
		Franchise propos	1	1	0	0	2
		Group think	0	1	0	0	1
		Echange	8	6	1	4	19
		Organe d'information	7	0	1	4	12
		Consultation	5	2	0	3	10
	Décision	Se connaître	6	1	1	1	9
		Crée lien Direction - représentants	2	0	0	2	4
		Réflexion commune	2	0	2	2	6
		Prise de conscience	1	0	1	4	6
		Pas lieu décision	0	1	0	0	1
		Pas lieu négociation	2	1	0	0	3
<b>Salariés</b>	Intérêt salariés	Obtenir des formations	1	0	0	0	1
		Sauver des emplois	3	1	0	0	4
		Rassurer les salariés	0	1	0	0	1
		Expliquer aux salariés	1	0	0	0	1
		Indemnités - dédommagement	1	0	0	0	1
		Unir les salariés européens	2	0	0	0	2
<b>Institutions</b>		Faire respecter l'instance	2	0	0	0	2
		Différent C.E. national	1	0	0	2	3
		Servir de modèle	0	0	0	1	1
<b>Qualificatifs</b>		Stérile	0	0	0	1	1
		Façade	1	0	0	1	2
		Faible	1	0	2	2	5
		Contribution incertaine	6	2	0	1	9
		Fonctionne	1	0	1	1	3
		Potentiel	2	1	2	1	6
		Utile	2	1	2	6	11
Total			78	26	14	44	162

Tableau 15-3 : Les rôles du comité d'entreprise européen, selon la fonction des répondants

## **A - La relation réflexive comité d'entreprise européen et entreprise**

### **I - Culture européenne**

L'un des rôles attendus avec la mise en place du comité d'entreprise européen est la construction d'une culture européenne favorisant l'adhésion des membres à la stratégie européenne. Il est de fait que les membres sont, soit européens de conviction avant la mise en place de l'instance, soit se sentent tenus pour être efficace d'acquérir une culture européenne. Acquérir une culture européenne signifie une évolution du cadre de références des personnes : elles passent d'un cadre de pensée national à un cadre élargi européen. La culture européenne comporte des « colorations » différentes, selon les répondants : pour certains, l'Europe peut représenter l'unification des travailleurs européens, pour d'autres, la naissance d'une culture d'entreprise européenne, le constat et la fierté d'appartenance à un groupe européen. Selon les entreprises, le comité d'entreprise européen est un outil, qui s'intègre dans une approche déjà européenne [ELF], tandis que pour d'autres, elle déclenche un effet d'eupéanisation. La culture d'entreprise européenne se traduit par le sentiment d'appartenance au groupe.

### **II - L'influence**

L'influence du comité d'entreprise européen sur la stratégie du groupe est décrite de plusieurs manières :

1. par la prise en compte des idées des représentants dans la décision,
2. par la consultation et
3. par l'association en continue à la réflexion.

L'influence comporte deux pôles :

- un pôle traditionnel, qui met l'accent sur la rupture entre Direction et représentants : ce sont les représentants, qui influencent la Direction à partir de consultation, d'avis et
- un pôle nouveau constitué par l'idée d'une fusion collective, où l'échange entre les membres va favoriser l'émergence d'idées venant influencer les décisions. Ce pôle nouveau est avancé par les Directions, et rejoint le thème de responsabilité commune propre au système de relations industrielles allemand. Mais les syndicats français sont-

ils prêts à passer d'un pôle à l'autre ? Ce nouveau pôle est qualifié d'irréaliste : l'influence du comité d'entreprise européen sur la stratégie de l'entreprise n'est pas dans la conception française, la co-détermination allemande vécue comme une contrainte plus que comme un partage à un côté factice.

### **III - La vision globale de l'entreprise**

Le rôle du comité d'entreprise européen est de favoriser une meilleure connaissance du groupe s'appuyant sur une vision globale.

Il existe plusieurs niveaux de connaissance et d'appréhension de cette vision globale. Les représentants, par exemple, peuvent au départ ne connaître de leur groupe que l'organigramme européen ; grâce au comité d'entreprise européen, ils apprennent ce qui se passe dans les filiales européennes. Ils passent d'une connaissance que nous qualifions de formelle, parce qu'elle s'appuie sur des éléments formalisés, à une connaissance appropriée, manifeste dans des comités d'entreprise européens plus avancés. La connaissance de l'ensemble du groupe ne se réduit pas à la connaissance des participations mouvantes des entreprises au sein du groupe, ce que le comité d'entreprise européen apporte c'est l'explication relationnelle, la connaissance des stratégies et des alliances, qui constituent les enjeux de ces entreprises. Dans certaines entreprises, cette connaissance est tellement lourde à acquérir qu'elle se fait au détriment d'autres activités possibles du comité d'entreprise européen [USINOR].

Le rôle de relais gravite autour du comité d'entreprise européen de plusieurs façons : le comité d'entreprise européen joue un rôle de relais entre les comités d'entreprise nationaux et entre la base et la Direction. Il n'est pourtant pas intégré dans la communication directe destinée aux salariés, et n'est pas pensé comme un outil de communication vers les salariés. Au sein du comité d'entreprise européen des instances restreintes jouent également un rôle de relais entre Direction et comité d'entreprise européen.

#### **B - La relation à l'intérieur du comité**

A l'intérieur du comité d'entreprise européen, on observe quatre tendances possibles relevées dans le discours des acteurs :

1. l'action,
2. la communication,

3. la prise de conscience et
4. la décision.

### **I - L'action experte et créative**

L'information transmise lors des comités d'entreprise européens est souvent une information, qui ne prend en compte qu'une partie des intérêts de l'entreprise ; le rôle des membres du comité est d'examiner les conséquences de ces informations, de déterminer les implications sociales et les conséquences sur les salariés. Il est question que l'instance restreinte, en plus de ses fonctions administratives et organisationnelles, traite une partie des cas de restructuration, et soit consultée. Les membres du comité d'entreprise européen au départ ont souvent le sentiment que leur propre système de dialogue modelé par les relations industrielles de leur pays est le meilleur, et qu'il faut le transposer de toute pièce au comité d'entreprise européen. Mais certains réalisent que le système est à inventer en fonction de la structure du groupe ou de l'entreprise et non pas en appliquant les recettes efficaces dans un contexte national. Il s'agit donc d'être créatif, et d'inventer son propre système de dialogue social européen.

### **II - Le stade pertinent de la communication : les représentants se découvrent**

La communication de bas en haut est illustrée par les remontées d'informations des représentants auprès de la Direction. Ces remontées sont un écho de ce qui se passe sur le terrain. Grâce à elles, la Direction prend la mesure des préoccupations des salariés et obtient un reflet collectif, qui est d'une autre nature que l'apport des enquêtes pratiquées individuellement par sondage auprès des salariés. Ce reflet collectif nécessite une présence physique des acteurs, ce qui présente quelques désagréments, mais la nature de l'information est intéressante pour la Direction.

Parfois on assiste à certains abus et à des épanchements des représentants auprès de la Direction pour critiquer tel membre de la hiérarchie intermédiaire.

Le rôle de l'instance est de transmettre des propos avec franchise. Alors que les rapports humains au sein des entreprises sont frappés d'interdit ou subissent les déviances du « *groupthink* », le comité d'entreprise européen est un lieu où les représentants des salariés peuvent s'exprimer relativement plus librement que les membres de la hiérarchie vis-à-vis

de leur Direction. C'est un lieu où il est permis d'oser. Le comité d'entreprise européen est un lieu d'échanges, de rencontres.

L'intérêt le plus souvent cité à ce sujet, réside dans l'échange des pratiques entre représentants. Ce rôle de l'échange correspond en outre à une attente forte des représentants d'autant que les syndicats ne disposent pas jusqu'alors de tels lieux de rencontre ; c'est pourquoi ils apprécient tout particulièrement les réunions préparatoires.

En ce qui concerne l'échange entre représentants et Direction, on observe plus de clarté dans l'échange, lorsque les responsables de pays participent également aux réunions, ce qui n'est pas le cas pour nombre de comités d'entreprise européens. L'échange porte sur des thèmes tels que les conditions de travail, la sécurité, l'organisation du travail, les classifications, la formation. Les points positifs de l'échange consistent là encore dans la liberté d'expression, le fait que l'on puisse aborder tous les sujets, même ceux, qui ne sont pas prévus à l'ordre du jour, et que les réponses aux questions faites par la Direction apportent des éclairages complémentaires.

Le comité d'entreprise européen est actuellement limité en tant qu'organe d'information ; l'information transmise est plus ou moins étendue aux salariés, plus ou moins proche des décisions. Certains membres ne souhaitent pas qu'il évolue en devenant un lieu de négociation, autrement dit un lieu de lutte. Dans ce rôle dédié à l'information, qui s'oppose à la négociation, on trouve l'idée d'un lieu pacificateur. Avant d'être éventuellement en capacité de négocier, il faut passer par cette étape de positionnement et de paix relative.

La consultation quant à elle, donne lieu à des ambiguïtés de définition. Généralement une distinction est faite entre consultation à la Française et consultation au sens de la directive européenne. ELF a procédé à des consultations en prévision de restructurations telles que le prévoit son accord : un seuil est fixé au-delà duquel la consultation s'impose (plus de 500 personnes concernées par une restructuration, plus d'un milliard de chiffre d'affaires). Dans ce cas, ELF réunit les représentants de la branche concernée. USINOR a intégré la notion de consultation à la Française en optant pour la fusion des instances (comité de groupe France et comité d'entreprise européen). Donc la consultation a lieu dès qu'une restructuration, acquisition est envisagée auprès de l'instance restreinte et en particulier du secrétaire de l'instance restreinte. On évite la consultation dans des groupes comme Rhône

Poulenc et LIZ GRANT par peur des retombées boursières. La consultation est un rôle acquis pour certains comités d'entreprise européens, à conquérir pour d'autres.

Se connaître mutuellement est un rôle également très cité, qui passe par une phase d'apprentissage, qui n'est pas facile, nécessite du temps et des capacités relationnelles. Les représentants tissent un réseau relationnel : l'une des caractéristiques originales, est que les membres font des efforts pour aller à la rencontre de tous ; ils oublient en quelque sorte leur appartenance syndicale, font abstraction de leur différence pour bien se comprendre. Ils emploient les travaux en commun pour mieux se connaître. Mais leur intérêt là encore est davantage tourné vers le monde des représentants et non pas vers celui de la Direction. En effet, les Directions cherchent à établir un lien avec les représentants des salariés à l'échelle européenne de façon à disposer d'interlocuteurs dans l'éventualité d'une restructuration intervenant à ce niveau. Le lien Direction / représentants est peu évoqué, si ce n'est pour montrer l'incertitude qu'il induit auprès des Directions locales [RHONE POULENC].

**La réflexion en commun est un des rôles prescrits, qui prend plusieurs tournures : elle est le signe que le comité est relativement avancé dans son fonctionnement et sa conduite**, elle se manifeste par des travaux en commun sur des thèmes relativement non conflictuels. Danone a engagé des réflexions communes sur l'égalité hommes – femmes, la formation qualifiante et le droit syndical, qui ont débouché sur des avis communs.

La dénomination d'avis communs a été préférée à celle d'accord, terme très connoté sur le plan juridique et dont les Directions redoutent le niveau d'engagement.

- ELF souhaite associer les représentants de façon continue à la réflexion sur la stratégie du groupe, mais ne parvient pas encore à la formulation d'avis communs.
- DANONE fait figure quant à lui de précurseur en la matière.

Découlant de l'information, la prise de conscience se traduit

- soit par révélation,
- soit par une compréhension progressive meilleure des membres par rapport à l'environnement de l'entreprise, par rapport aux salariés, à leur diversité.



### **III - La décision : une émergence encore bien timide**

La décision, comme rôle attendu, est assez faiblement évoquée sauf par un représentant allemand, qui évoque la co-décision. Le comité d'entreprise européen n'est perçu, ni comme un lieu de décision, ni comme un lieu de négociation aboutissant à une convention collective. Mais ce rôle de négociation est souhaité par des membres pour des raisons diverses, dont la raison principale est de donner un caractère actif, soit à la représentation, soit au comité dans son ensemble.

#### **C - La relation avec les salariés : protection de leurs intérêts**

Le rôle consiste ici à protéger les intérêts des salariés par des moyens de pression, en évitant que les engagements ne se retournent contre eux. Le comité d'entreprise européen est vu comme un outil au service du personnel [RENAULT].

Le rôle attendu par les représentants n'est pas toujours effectif [LIZ GRANT]. La protection des intérêts des salariés se manifeste par la volonté de sauver des emplois, d'inventer des solutions pour que les sites visés par des fermetures continuent à vivre, de conserver les postes de travail de former les salariés et aussi par la recherche de dédommagements plus attractifs pour les salariés touchés par les plans sociaux.

DANONE cherche à rassurer les salariés par son innovation dans le domaine social, tandis que le représentant de RHONE POULENC cherche à faire comprendre aux salariés comment ils sont dirigés, afin qu'ils puissent aménager leur vie professionnelle, et non pas la subir. Certains représentants poursuivent l'objectif d'unir les salariés européens.

#### **D - Le rôle institutionnel : s'intégrer et faire respecter ses spécificités**

Le comité d'entreprise européen s'intègre plus ou moins bien dans le paysage institutionnel et les secrétaires doivent parfois faire des efforts pour faire respecter l'instance, et lui donner plus de pouvoir par rapport aux instances nationales [ELF]. Le secrétaire d'USINOR ne cède pas à la pression des syndicats nationaux français pour boycotter les décisions du Président en levant la réunion de comité d'entreprise européen. Le rôle du comité d'entreprise européen est différent de celui tenu par les instances nationales, et les Directeurs des Ressources Humaines choisissent des symboles forts pour le rappeler aux représentants français, qui ont tendance à l'oublier : les réunions peuvent être tenues en anglais [LIZ GRANT] ou dans un lieu extérieur au siège comme le BIT à Genève pour

ACCOR. Ce souci de respect de l'instance peut être pris en charge tout à tour par différents membres du comité d'entreprise européen (Directeur des Relations Sociales, secrétaire) ; nous pensons que la personne, qui veille à faire respecter l'institution, prend du pouvoir dans l'instance.

Le rôle du comité d'entreprise européen est de servir de modèle, et de montrer ce que signifie le type de relations sociales européennes. L'UITA invite les représentants syndiqués américains en qualité d'observateurs aux réunions de comité d'entreprise européen [ACCOR] pour que ceux-ci prennent conscience de la possibilité de modifier leur type de relation conflictuelle avec la Direction américaine. Il s'agit de contribuer à une modification des relations sociales par l'exemple. Ce rôle s'est avéré effectif, et a permis le règlement d'un conflit aux Etats-Unis.

### E - La variation des qualificatifs du comité d'entreprise européen

Les qualificatifs attribués au comité d'entreprise européen en matière de rôle du comité d'entreprise européen s'échelonnent tels que nous l'avons analysé :

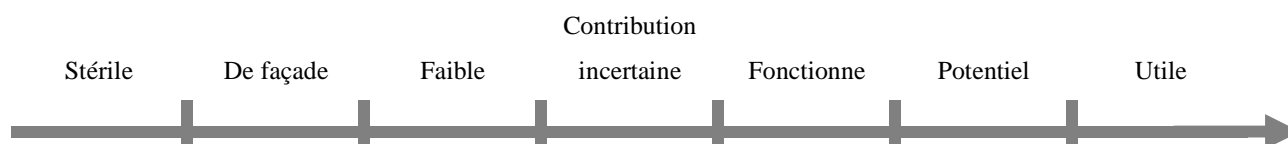


Figure 15-1: Notre échelle des qualificatifs du rôle des comités d'entreprise européens

- La stérilité est invoquée pour dépendre des caractéristiques précises, qui déplaisent aux acteurs : pour BULL, ce sont les débats idéologiques au sein du comité d'entreprise européen, qui apportent ces effets stériles, et entraînent la recherche par l'ex-Président d'une autre structure de comité, pour ELF, c'est la place du comité d'entreprise européen dans le paysage institutionnel, qui est facteur de stérilité.
- L'écueil possible consiste pour cette institution à tomber dans l'apparence ; une institution, qui soit une façade, une coquille vide. La tentation peut être plus ou moins forte pour les dirigeants, qui recherchent à tout prix l'évitement du débat, pour ceux, qui font semblant de développer une stratégie du social.

- Les acteurs emploient souvent le terme « faible » en particulier pour ce qui touche au rôle du comité d'entreprise européen concernant les salariés.
- Le rôle du comité d'entreprise européen est également **flou**, les acteurs ont de la peine à percevoir les finalités, ils s'interrogent, se demandent quelle doit être leur contribution personnelle ; la contribution est incertaine et quasi inexistante lors des restructurations [LIZ GRANT], [RHONE POULENC]. Même si l'expression des représentants peut être libre, la prise en compte de leur avis n'est pas effective ou difficilement mesurable. Parce qu'il existe des incertitudes quant au rôle de chacun, l'instance avance lentement.
- Le comité d'entreprise européen du groupe ELF dispose d'un fonctionnement satisfaisant, même s'il reste encore à améliorer.
- L'idée récurrente est la potentialité du comité d'entreprise européen ; son rôle consiste pour l'instant à exister, à être un outil disponible en cas de nécessité. Son rôle est potentiel, en construction, ce qui s'explique par sa jeunesse et son côté inachevé. Les membres du comité d'entreprise européen découvrent plus qu'ils ne projettent les possibilités de l'instance. Les Directeurs des Relations Sociales et directeurs des ressources humaines ont tellement été absorbés par la mise en place, le bouleversement des habitudes dues à la nouveauté qu'ils n'ont pas consacré le temps nécessaire à la réflexion à propos de l'apport de l'instance dans la gestion des ressources humaines. Les secrétaires ont pour rôle d'aider les autres membres à mieux comprendre leurs fonctions de façon à se poser de façon homogène face à la Direction, et d'obtenir collectivement certaines attributions.
- L'utilité du comité d'entreprise européen se manifeste dans plusieurs domaines :
  - Les thèmes de travaux abordés conjointement par les représentants et la Direction (VIVENDI et sa conférence sur la santé et la sécurité, ACCOR et le travail féminin, le harcèlement sexuel),
  - L'intérêt de la relation contribue à l'utilité du comité d'entreprise européen.
  - On cite également beaucoup la formation, qui s'avère un moment exaltant, car elle s'appuie sur une expérience vécue en commun des partenaires. Ils découvrent de façon inattendue comment des thèmes se déclinent de façons diverses, selon les cultures. Cette prise de conscience permet aux Directions de sensibiliser les personnes à une approche intégrant la différence des cultures au niveau mondial.

L'utilité se place dans la pédagogie concrète, l'expérience que l'on transposera pour aborder les questions au niveau mondial.

- Le Directeur des Relations Sociales du groupe ACCOR reconnaît l'utilité d'avoir pour partenaire des représentants syndiqués, parce qu'ils ont une vision davantage globale ce qui facilite le fonctionnement de l'instance. L'utilité pour les Directions réside dans le fait d'entendre leurs salariés leur parler de thèmes même généraux, et d'apprendre ainsi des informations qu'elles ignoraient.
- Du côté des Directions, les efforts pour alimenter les informations à transmettre aux représentants, obligent la Direction du groupe à recueillir des informations auprès des branches et plus particulièrement des filiales de ces branches. Ces informations sont nouvelles, et peuvent être redistribuées aux personnes en charge de la stratégie au niveau du groupe. On détient donc ici un exemple utile à une meilleure intégration du groupe.

#### **F - Les conséquences : la moisson des efforts investis**

- Elles portent sur l'amélioration des connaissances du système de relations industrielles européen : les membres du comité d'entreprise européen ont la possibilité de connaître les différentes cultures et approches syndicales nationales, à échanger les bonnes pratiques, à faire reconnaître la réalité de l'action syndicale.
- Le comité d'entreprise européen a facilité par son image de vitrine sociale, l'acquisition de certains sites en Europe Centrale (DANONE).
- De façon interne au groupe et au sein du comité, des améliorations et changements concernent la sécurité du travail, la standardisation (étalonnage, marquage des articles et uniformisation de grille de valeur) et l'amorce de la réflexion sur les standards sociaux : système de retraite, de sécurité sociale, temps de travail, congés. Le comité d'entreprise européen influe sur le syndicalisme français en obligeant celui-ci à évoluer.
- Une autre conséquence est l'extension du comité d'entreprise européen à d'autres entreprises dépendant du groupe ; pour ces entreprises naissent des comités informels dont le rattachement n'est pas lié à la notion de groupe, mais à celle **d'opérateur industriel**.

L'apport du comité d'entreprise européen est reconnu de façon plus positive par les syndicats et les représentants que par les Directeurs des Ressources Humaines, qui évoquent la charge de travail que le comité d'entreprise européen leur apporte. Seul le Directeur des Ressources Humaines de BULL nous explique l'intérêt de la détection des compétences réparties dans l'entreprise par projet et par pays suscitée par le comité d'entreprise européen. Le Directeur des Relations Sociales de Rhône Poulenc pense qu'un effort mériterait d'être conduit dans l'adoption d'outils utiles directement à la G.R.H. tel que la gestion de la mobilité.

## CHAPITRE 16 : LES ACTIVITES DU COMITE D'ENTREPRISE EUROPEEN

Les activités du comité d'entreprise européen se déclinent en cinq sous-catégories :

1. la communication au sein du comité d'entreprise européen,
2. la restitution de l'information,
3. les travaux du comité d'entreprise européen,
4. les stades d'évolution
5. l'action menée par la Direction.

Les sous-catégories sont ordonnées, selon le nombre de citations dont elles font l'objet ; l'activité la plus citée est la communication intra-C.E.E. comme le montre le tableau suivant :

	Représentant au comité d'entreprise européen	Syndicat permanent	Coordinateur Europe	Direction relations sociales	Total des occurrences
1. Communication au sein du C.E.E.	39	13	3	27	82
2. Restitution de l'information	26	5	1	12	44
3. Travaux du comité d'entreprise européen	11	5	2	5	23
4. Stade d'évolution	9	2	4	6	21
5. Action Direction				10	10
Total des occurrences	85	25	10	60	180

**Tableau 16-1: Les activités du comité d'entreprise européen, selon les répondants**

### *Section 1 - Communication au sein du C.E.E : activité dominante*

Comme le montre le Tableau 16-1: Les activités du comité d'entreprise européen, selon les répondants, les répondants se sont davantage exprimés à propos de la communication au sein du comité d'entreprise européen. Les tests de Khi2 effectués ne permettent pas de vérifier une dépendance entre les variables, selon les critères de regroupement retenus. On remarque néanmoins que les membres de l'entreprise s'expriment plus facilement sur les activités du comité d'entreprise européen que les personnes extérieures à l'entreprise.

Le comité d'entreprise européen est avant tout un lieu de communication formelle voire solennelle du fait du déroulement de la communication ordonnancée le plus souvent par un ordre du jour à la manière des institutions françaises : **le comité d'entreprise européen se calque sur le formalisme français**, et est comparable en bien des points au comité de groupe français. La communication est le plus souvent formelle au cours des réunions plénières, qui sont qualifiées de grand-messes.

La communication formelle néanmoins évolue vers un aspect plus informel, dès lors que l'on choisit de consacrer plus de temps aux débats, à l'expression des représentants. Cette communication informelle se manifeste de façon vive durant les pauses lors de la réunion plénière, la réunion préparatoire et également les formations. En effet, les formations ont l'avantage de s'étirer dans le temps, et apporte une continuité : lorsqu'une incompréhension surgit au moment de la réunion plénière, elle est plus facilement levée et résolue lors des sessions de formation. Les répondants insistent sur le temps nécessaire aux représentants pour qu'ils assimilent les informations [RENAULT, ACCOR, CFDT confédération]. La communication est informelle lors des réunions de l'instance restreinte, ou lors des réunions officieuses «, qui n'existent pas officiellement ». La communication est donc informelle lorsque les représentants se retrouvent entre eux et peu nombreux ou lorsqu'une partie des participants (Direction et une partie des représentants) décident de se réunir. L'aspect informel est valorisé dans l'esprit de tous et les qualificatifs employés sont, alors : liberté d'expression et richesse des échanges. Il est à noter, que ce sont les Britanniques, qui relèvent le plus l'aspect informel qu'ils interprètent comme une liberté d'expression. Le Directeur des Relations Sociales de RHONE POULENC remarque que la communication

informelle tire le comité d'entreprise européen vers le haut sans doute, parce qu'elle est plus motivante pour les participants.

Les répondants expriment plusieurs nuances à propos du dialogue social, qui s'instaure dans le comité d'entreprise européen. Les pessimistes expliquent que le dialogue social est entravé :

- soit par les conditions exigeantes que les acteurs ne remplissent pas (réunions préparatoires, temps de préparation pour les réunions, remontée des questions),
- soit par les rivalités de pouvoir (les représentants européens souhaitent pour certains conserver le pouvoir à l'échelon national, et faire jouer le dialogue à ce niveau plutôt qu'au niveau européen),
- soit par la surenchère entre les organisations syndicales françaises affaiblies du fait de leur nombre réduit d'adhérents.

Chez RENAULT, le dialogue se manifeste par échange d'idées, sans que la Direction ne prenne vraiment en compte les avis des représentants. Chez ELF et RENAULT, on tente de trouver un socle commun à partir duquel dialoguer. Ce socle passe par la connaissance des informations et la formation en commun. Le comité d'entreprise européen de RHONE POULENC consacre une part croissante de temps au dialogue, aux aspects informels durant lesquels s'effectuent des échanges de critère et de valeur. USINOR a innové par rapport à son expérience de comité de groupe en introduisant sur l'initiative de la CGT une partie questions-réponses dans son comité d'entreprise européen. Mais comme le souligne son secrétaire, si cette partie n'est pas structurée en revanche, on ne peut pas dire qu'elle soit informelle du fait de son caractère officiel (elle fait l'objet d'un compte rendu). Il oppose donc la communication officielle à la communication informelle. Le Directeur des Relations Sociales exprime ses critiques vis-à-vis de la réactivité impulsive des représentants lors des échanges, ce qui contribue à bloquer ces échanges. Les réunions de LIZ GRANT comprennent une partie formelle et un échange bâti en fonction de l'agenda déterminé par la D.R.H et le secrétaire, suivi de questions libres. L'activité de communication interne se poursuit lors de visites d'entreprise ; certaines entreprises comme ELF et USINOR facilitent de tels mouvements, d'autres non (LIZ GRANT). La visite d'entreprise est l'occasion d'échanges, non seulement entre représentants, mais aussi entre membres appartenant à la Direction.

L'expression du comité d'entreprise européen constitue une activité délicate et un rôle particulier du secrétaire comme nous l'avons vu (Chapitre 15 : Section 1 - ). Les Directeurs des Relations Sociales reprochent aux représentants de ne pas faire des efforts pour travailler l'expression du comité d'entreprise européen et leur proposent des communications conjointes [RENAULT, USINOR] par le canal de communication directe. Mais la **communication conjointe** (Direction – représentants) pose problème : les membres du comité d'entreprise européen sont réticents à s'exprimer de cette manière, et évoquent la lourdeur de la méthode, qui nécessite une négociation à la virgule près, des termes employés dans le texte commun. Nous constatons à ce stade une gêne pour laquelle nous n'avons pas vraiment de réponse. Est-ce le refus de compromission ou de participation, est-ce un manque de compétence, est-ce la peur d'un rôle nouveau pouvant mettre en cause l'image syndicale ?

### *Section 2 - La restitution de l'information : enjeu existentiel*

La restitution de l'information est une activité externe d'importance, car elle permet de faire connaître l'instance à diverses parties prenantes, de sortir du cocon confidentiel « intra comité », et de forger l'existence du comité d'entreprise européen par la visibilité et les représentations des parties prenantes. De nombreux cas de figure illustrent cette question :

- 1<sup>er</sup> cas : pas de restitution. Par exemple lorsque les Directions invoquent la confidentialité, et ne souhaitent pas que les représentants communiquent des informations, même si elles sont peu confidentielles [LIZ GRANT]. Les représentants néanmoins communiquent des informations sur leur lieu de travail de façon informelle.
- 2<sup>ème</sup> cas : les Directeurs des Ressources Humaines ne sont pas au courant. Ils ne s'intéressent pas à la restitution de l'information aux salariés, et considèrent qu'elle ne les concerne pas [BULL].
- 3<sup>ème</sup> cas : le secrétaire et les représentants européens font un compte rendu, mais pas la Direction [ELF] [RENAULT] [RHONE POULENC]. La transmission d'information se poursuit via les représentants au travers du réseau syndical de l'entreprise ou du réseau de représentation nationale, par exemple, via les *Betriebsräte* en Allemagne. Les représentants espagnols font beaucoup d'efforts pour informer le plus de personnes possible, tandis que les Directions Locales aimeraient être informées, selon un représentant britannique. La chaîne d'information n'est cependant pas efficace. Les



décalages dans le temps et dans les appréciations font que le système n'est pas satisfaisant.

- 4<sup>ème</sup> cas : les Directeurs des Ressources Humaines diffusent l'information à leurs collègues responsables de diverses fonctions de ressources humaines [BULL].
- 5<sup>ème</sup> cas : la Direction communique avec les salariés en direct en cherchant à associer l'instance restreinte ou le secrétaire [USINOR].

### ***Section 3 - Les travaux du comité d'entreprise européen : un prélude aux avis communs***

Les travaux sont essentiels au rapprochement des représentants entre eux [RENAULT]. Ils facilitent la compréhension de l'information. Ces travaux peuvent porter sur différents thèmes comme le temps de travail, le problème des structures d'âge des salariés, l'égalité professionnelle, la formation, la santé sécurité, l'emploi, le travail des femmes. L'avantage de ces travaux est de fournir un langage commun sur lequel s'appuyer pour alimenter le dialogue social. Bien souvent les travaux sont conçus, pour que les représentants fassent connaissance et leur validité scientifique n'est pas l'objectif. Les coordinateurs des comités d'entreprise européens proposent un questionnaire portant sur le thème retenu et les représentants européens le diffusent dans leur pays avec des remontées irrégulières [USINOR] (également chez UNILEVER [VEERSMA TEGELAERS 1997]). Le groupe ELF a associé le CEREQ à une recherche sur la formation professionnelle.

### ***Section 4 - Les stades d'évolution temporelle et politique du comité d'entreprise européen***

De même que nous nous étions intéressée au qualificatif attribué au comité d'entreprise européen, les évaluations du comité d'entreprise européen en termes d'évolution et de positionnement par rapport à cette évolution rendent possible la distinction de plusieurs stades. A partir des entretiens et de la théorie, nous distinguons deux axes d'évolution dans le fonctionnement des comités d'entreprise européens : un axe d'évolution temporelle et un axe de volonté politique, qui permet de positionner les prérogatives du comité d'entreprise européen comme le montre la figure suivante.

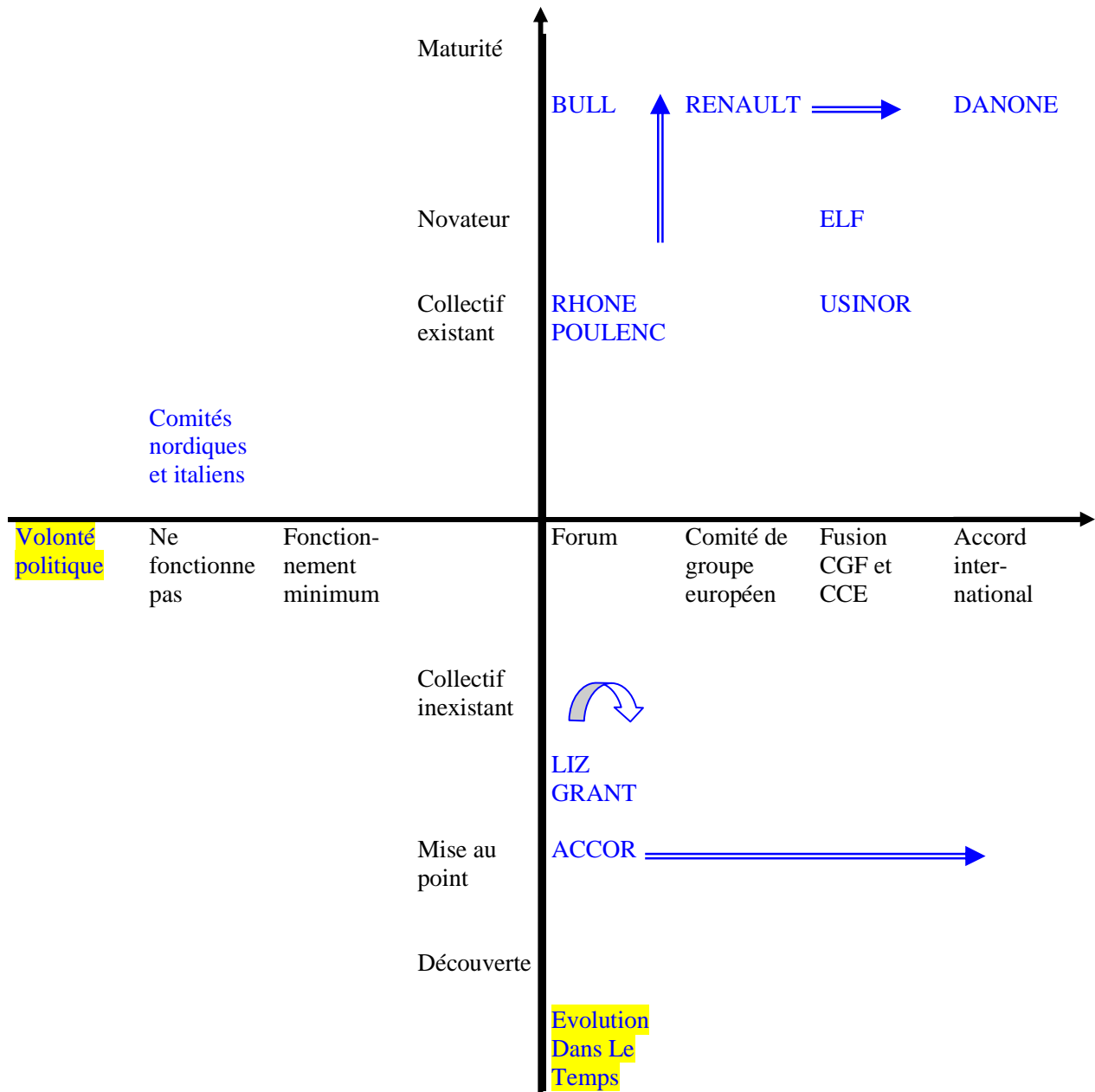


Figure 16-1 : Les stades d'évolution du comité d'entreprise européen

### **1<sup>er</sup> axe : l'évolution dans le temps**

- L'évolution dans le temps passe par la négociation des accords, la découverte avec la ou les premières réunions. Nous n'avons pas choisi d'entreprise située à ce stade là.
- Ensuite vient la phase de la mise au point, qui peut être plus ou moins longue, selon les entreprises. ACCOR est encore situé à ce stade du fait qu'elle est une entreprise de service et que structurellement, elle a de la peine à entrer dans les critères surtout adaptés aux entreprises de production. Sous l'influence de l'UITA, elle évolue vers des accords internationaux plus vite que vers la maturité. Les évolutions sont symbolisées par les flèches sur la figure.
- La mise au point peut être bloquée par le collectif, qui ne parvient pas à se former. C'est le cas de LIZ GRANT.
- Avec le temps néanmoins ou avec les moyens, apparaît la formation de ce collectif, qui apporte une nouvelle dimension au comité d'entreprise européen. C'est le cas de RHONE POULENC.
- D'autres entreprises à partir de là essayent de se montrer novatrices [ELF], tandis que DANONE, BULL et RENAULT sont dans une phase de maturité.

### **2<sup>ème</sup> axe : la volonté politique**

- L'axe « volonté politique » exprime l'état des prérogatives du comité d'entreprise européen. Les acteurs perçoivent un défaut de fonctionnement des comités nordiques et italiens. Nous n'avons pas interrogé d'entreprises, dont le fonctionnement du comité d'entreprise européen est minimum
- Le stade intitulé forum, est marqué par l'importance de la réunion plénière, qui est d'ailleurs une obligation juridique.
- Le comité de groupe européen à la différence du forum intègre des moyens, la consultation, une structure plus charpentée, un secrétariat ou une instance restreinte et surtout les travaux de groupe sur des thèmes.
- Le stade fusion comité de groupe France et comité d'entreprise européen est particulier à la France ; en effet, le comité de groupe France comprend des éléments redondants que les acteurs peuvent souhaiter éliminer, soit par fusion complète (USINOR), soit par fusion partielle (ELF).
- Enfin, le comité d'entreprise européen peut être amené à évoluer sur la scène internationale en étendant sa sphère d'influence grâce à des accords internationaux comme c'est le cas chez DANONE.

## CHAPITRE 17 : LES DIFFICULTES A RESOUDRE

Nous avons choisi dans un souci de clarté de montrer les difficultés évoquées au moyen d'une représentation graphique et de retenir les difficultés principales.

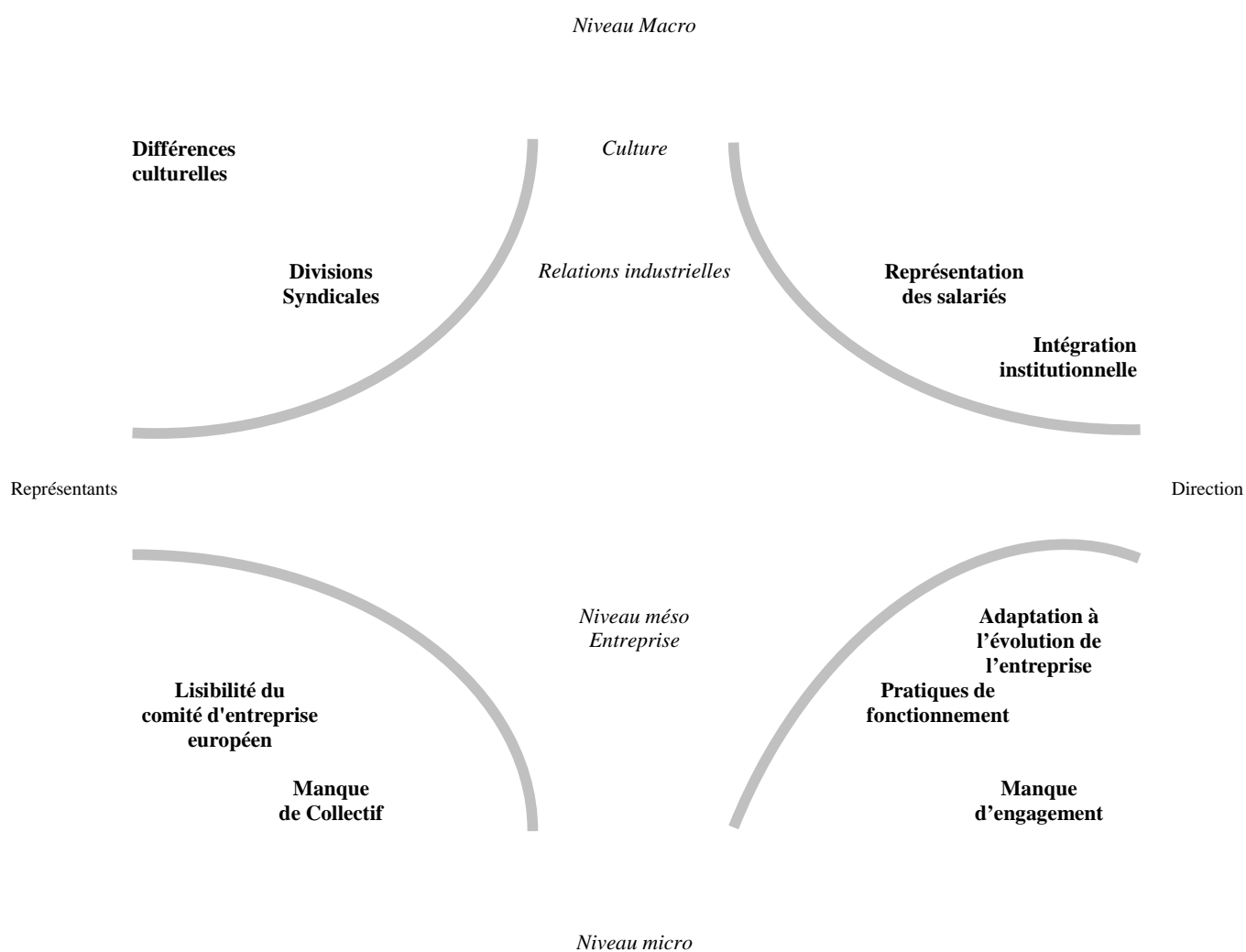


Figure 17-1 : Les types de difficultés énoncées à propos du comité d'entreprise européen

Il nous a paru dans cet enchevêtrement issu du codage in vivo, que les difficultés émanaient, soit plutôt de la Direction, soit plutôt des représentants. La frontière n'est pas toujours aussi nette. Ainsi, lorsque nous positionnons les problèmes relatifs à la représentation des salariés du côté droit de la figure, soit vers le pôle Direction, en fait le choix de représentation n'est pas uniquement le fait de la Direction. **Bien souvent ces difficultés pour être résolues demandent l'accord des parties.** Une autre distinction nous a paru pertinente : la difficulté évoquée a-t-elle pour source un élément ayant trait au macro-système comme la culture, ou les relations industrielles, ou plutôt au niveau médian, méso de l'entreprise, ou à un niveau micro.

### *Section 1 - Les difficultés des représentants : différences et divisions*

#### **A - Les difficultés d'ordre culturel et syndical**

Le quart Nord-Ouest de la Figure 17-1 : Les types de difficultés énoncées à propos du comité d'entreprise européen, exprime les difficultés d'ordre culturel comme les différences culturelles et les difficultés telles que les divisions syndicales provenant de la variété des systèmes de relations industrielles.

#### **I - Les différences culturelles**

Elles regroupent plusieurs difficultés dont la principale est la langue. C'est d'ailleurs la difficulté la plus souvent citée (18 répondants) et particulièrement par les représentants. Le fait que bien souvent les représentants ne parlent pas la même langue, bloque la relation directe, informelle entre eux. Les différences culturelles vont naturellement au-delà des difficultés de langue, parce qu'elles créent des incompréhensions, qu'il s'agit de lever. Les incompréhensions rejoignent la difficulté d'attribution de sens. Chaque mot a un sens différent pour les personnes, selon leur appartenance syndicale, leur pays d'origine. Chaque mot recouvre des réalités et des attentes différentes ; pour faire face à ces difficultés, les participants doivent apprendre et bâtir un nouveau langage, qui leur soit commun. Expertise et participation n'ont par exemple pas le même sens, selon les participants du comité d'entreprise européen. Les différences de terminologie ont une conséquence sur les tentatives de comparaison entre pays. En effet, si les unités de sens ne sont pas identiques,

la comparabilité n'est pas possible. Or, la comparaison est un enjeu et un rôle comme nous l'avons vu.

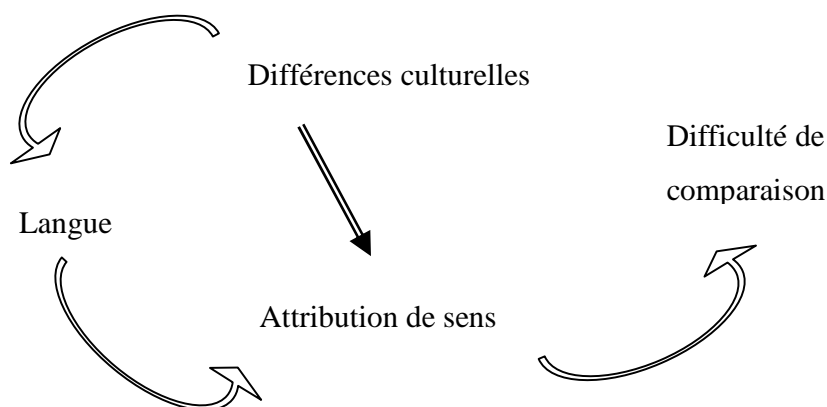


Figure 17-2 : Les difficultés issues des différences culturelles

## II - Les divisions syndicales

De multiples divisions syndicales gênent le fonctionnement du comité. Elles se manifestent par un manque de coopération des organisations syndicales, par des ruptures entre le niveau constitué par les représentants au comité d'entreprise européen et le niveau constitué par les organisations syndicales [RENAULT]. Ces différences sont d'autant plus aiguës, qu'elles contrastent avec l'unité des membres de la Direction, qui eux, en général, se rejoignent sur des objectifs communs.

La divergence entre pays peut être illustrée par l'exemple des représentants britanniques, qui souhaitent la recherche systématique d'accord avec la Direction. Les raisons proviennent des habitudes des syndicats à se conformer aux exigences des Directions du fait des lois Thatcher.

Les divisions syndicales entre Français au niveau des organisations syndicales rejaillissent quelquefois au comité d'entreprise européen : avant l'adhésion de la CGT à la CES, FO et la CFTC marginalisaient la CGT, ce qui se traduisait parfois au niveau des représentants syndicaux par la tenue de propos dévalorisants à l'égard de la CGT auprès de leurs

collègues européens. **Les représentants français ont de la peine à se mettre d'accord entre eux, mais sont poussés à le faire grâce à l'intervention des européens ou des coordinateurs.**

Le manque de connaissance syndicale européenne alourdit le fonctionnement et nécessite formation ou pratique. Les représentants ont de la peine à se figurer le système de fonctionnement de leurs collègues :

- un représentant allemand fait état de la difficulté à comprendre que les syndicats français sont politisés,
- un membre permanent reconnaît avoir passé de longues heures de discussion pour comprendre le fonctionnement du système allemand,
- un représentant français est surpris par la soumission de son collègue britannique,
- un représentant britannique est surpris par la rigidité des représentants français.

Les systèmes de relations industrielles ne favorisent pas la tenue d'une ligne de conduite :

- en Espagne, les représentants n'ont pas ou très peu de relations avec leur fédération ; il n'existe pas de contrôle ou de coordination favorisant la poursuite d'objectifs homogènes.
- Aux Pays-Bas, le système dual est poussé à l'extrême et une méfiance existe entre les syndicats non-membres des comités d'entreprise et les représentants siégeant dans les comités d'entreprise.

## **B - Les difficultés des représentants au niveau de l'entreprise et des interactions**

### **I - La lisibilité du comité d'entreprise européen**

La lisibilité du comité d'entreprise européen se définit par le regroupement de deux volets :

- le premier étant la prise en charge du comité d'entreprise européen par les organisations syndicales,
- le second étant l'expression du comité d'entreprise européen en tant que tel.

L'isolement du comité d'entreprise européen par rapport aux salariés peut s'expliquer par les difficultés à s'exprimer de façon collective. Cette difficulté risque de faire du comité

d'entreprise européen une institution sans intérêt pour le salarié, ou perçu comme un rouage administratif [CFDT].

*« Ce, qui désavantage ce type d'instance, c'est que les salariés eux-mêmes ou une partie des responsables, qui travaillent de façon décentralisée, finissent par le considérer comme un des rouages et un des pions de l'administration centrale de l'entreprise, qu'ils finissent par l'assimiler à un dirigeant de l'entreprise et non pas à un syndicaliste, qui garderait son rôle spécifique. » [CFDT confédération]*

*« ...il y a tout de même une assez forte distorsion, qui est destinée à pratiquement intégrer les membres du bureau du comité de groupe européen voire le comité de groupe européen dans son ensemble, au système de communication de l'entreprise. Et puis donc de faire en sorte que, en fait, finalement le comité de groupe européen soit un rouage de la transmission du message social de l'entreprise et y compris de la médiation. À partir du moment où il y a un certain nombre de syndicalistes, qui ne se laissent pas prendre par ce jeu là, cela ne marche pas. » [RENAULT CFDT]*

...  
*« Ce, qui pose problème c'est le fait que ce soit complètement intégré aux rouages de l'entreprise » [RENAULT CFDT]*

Au niveau de l'entreprise, les difficultés rencontrées par les représentants concernent le manque de connaissance du système de l'entreprise. Dans les groupes très disséminés comme USINOR, la connaissance de l'arbre mouvant des participations ne suffit pas ; en effet pour jouer leur rôle, les représentants expriment le besoin de connaître l'aspect relationnel et humain, la nature des alliances, qui conditionnent les participations ; or, connaître le commentaire vivant de l'arbre des participations est une difficulté.

## **II - La difficulté à former un collectif**

Avec l'idée de manque de collectif, nous voulons exprimer tous les aspects, qui empêchent que la collection de personnes ne devienne un groupe. La difficulté immédiate est l'isolement intra-groupe, qui touche particulièrement les représentants non-français.

*« ...mais entre les Allemands, les Anglais etc., à un moment donné, moi, je fais un énorme effort et pas tout seul avec d'autres collègues pour... Cela dépasse même le cadre de la réunion. Le collègue italien, je vais le chercher à la gare. Le collègue espagnol, le matin, je vais le chercher à son hôtel. Le soir, j'essaie de casser la croûte avec l'un ou l'autre. En plus, ils se sentent terriblement isolés. Les Espagnols sont 2. Les Anglais sont 2. Ils arrivent d'une toute petite société du fin fond de l'Espagne ou de l'Angleterre, ils arrivent à Paris, à la Défense, dans un endroit d'une dimension monstrueuse pour eux. C'est un*



*obstacle. Je me mets à leur place. Il faut les rassurer. C'est humain pour eux et pour moi, cela me paraît légitime, civique. » [Usinor CFDT ]*

L'isolement des représentants européens fait obstacle à la formation du groupe, même si les secrétaires cherchent à relier les personnes entre elles, et à éviter cet inconvénient. Les représentants n'utilisent pas pleinement les possibilités des nouvelles technologies de l'information (excepté chez BULL). Ils ont de la peine à s'organiser, et pour certains comités, ne fonctionnent pas avec un système de soutien réciproque, et ne s'appuient pas les uns les autres du fait du manque de préparation : ils adoptent une attitude individualiste, développent des points de vue différents, et défendent leur site avant tout, sans se préoccuper de la défense d'intérêts communs. Cette difficulté est typique d'un comité d'entreprise européen en phase d'initiation, mais ces traits se retrouvent partiellement chez ELF et RENAULT.

## ***Section 2 - Les difficultés de la Direction : le manque de détermination***

### **A - Niveau méso et micro**

#### **I - Les pratiques de fonctionnement**

Dans les pratiques de fonctionnement, les Directions doivent prendre en charge la logistique, l'organisation des réunions, les traductions de documents dans les temps. Plutôt que de difficulté il faudrait dire de cette tâche qu'elle est très lourde, elle demande du professionnalisme, et est parfois déléguée.

Les rencontres ponctuelles font obstacle à un rythme suffisant de rencontre entre membres du comité d'entreprise européen. Cette discontinuité est une difficulté que la Direction peut lever en organisant une communication continue en dehors des réunions plénières.

#### **II - Le manque d'engagement**

Le manque d'engagement peut se traduire par un refus du débat, refus, qui est d'ailleurs très prégnant dans les entreprises dont les cadres n'osent plus s'exprimer librement à cause de l'insécurité de l'emploi. Cet évitement du débat et des sujets sensibles peut également se manifester dans certains comités d'entreprise européens comme celui de LIZ GRANT, qui évite d'aborder les restructurations, ce qui entraîne le comité d'entreprise européen dans une

spirale négative. Le refus du débat s'accompagne d'atermoiements, de l'utilisation des clauses de confidentialité utilisées comme argument par certaines entreprises pour éviter de trop s'engager, d'un manque de considération de la Direction pour les représentants et d'un manque de moyens. Le manque d'engagement est aussi le fait des organisations syndicales : ancrés dans une culture révolutionnaire, les syndicats ont de la peine à adhérer au dialogue social, qui nécessite une culture plus participative.

### **III - L'adaptation à l'évolution de l'entreprise**

Le niveau macro concerne principalement les obligations de la directive. Or, celle-ci est floue sur certains points. Ce vide juridique pose problème aux Directeurs des Ressources Humaines, qui s'adressent à l'Unité d'Assistance Technique de la Confédération Européenne des Syndicats pour obtenir des précisions sur des questions. La principale question concerne l'évolution du périmètre de l'entreprise et les modifications pertinentes pour le comité d'entreprise européen en cas de fusion ou de cession partielle d'activité.

#### **B - Niveau macro**

##### **I - Intégration institutionnelle**

La création du comité d'entreprise européen, signifie l'arrivée d'une institution dans un champ déjà occupé par d'autres instances comme le Comité de Groupe France. Le problème posé est donc celui de l'intégration de cette nouvelle institution dans le paysage institutionnel de l'entreprise ou du groupe. Etant donné qu'il existe des doublons possibles entre les institutions déjà existantes et le comité d'entreprise européen, les Directions déploient des stratégies d'évitement de ces doublons, dont certaines tendent à remettre en question les institutions existantes. Cette éventualité perturbe les membres des institutions préexistantes, qui réagissent. D'où la difficulté d'intégration de l'instance européenne.

##### **II - La représentation des salariés**

Elle constitue une difficulté pour les entreprises éclatées en de nombreux établissements de taille modeste, dont les salariés sont moins susceptibles d'être syndiqués. Trouver des représentants mandatés par un syndicat constitue une difficulté. Certaines organisations syndicales ne parviennent pas à trouver de membres pour participer aux comités

d'entreprise européens, et quand elles arrivent à les nommer, ceux-ci n'assistent pas toujours aux réunions. Cette difficulté est une spécificité du secteur des services. ACCOR en a largement fait mention.

### **Synthèse Partie 2 – Sous-Partie 3 : Approche orientée variable**

Quatre catégories principales ont fait l'objet de cette approche : l'information, les rôles, l'activité et les difficultés du comité d'entreprise européen. L'information est évaluée de façon contrastée par les répondants : les concepts émergents sont l'information continue, l'information concrète et l'information en amont des décisions.

Nous avons distingué les rôles en fonction des statuts des membres : les représentants, les Directeurs des Relations Sociales ou Directeurs des Ressources Humaines et les membres pris ensemble. Les représentants jouent différents rôles vis-à-vis de trois publics : les salariés, les syndicats et la Direction. Les Directeurs des Relations Sociales ou Directeurs des Ressources Humaines sont chargés de faire fonctionner l'instance en observant les contraintes légales ; certains valorisent l'instance. Le comité d'entreprise européen dans son ensemble favorise la dynamique de l'intégration, mais là encore l'action du comité d'entreprise européen varie, selon les entreprises tout au long d'un continuum de l'utilité.

Les activités du comité d'entreprise européen s'articulent autour de la communication intra-comité. La restitution de l'information constitue l'enjeu du comité d'entreprise européen, d'autant que l'instance peut paraître plus éloignée des salariés que les instances nationales. Le pouvoir d'un comité d'entreprise européen réside dans sa capacité à travailler, et à produire des avis communs.

De multiples difficultés guettent l'instance, et atteignent à la fois les représentants et la Direction tant à un niveau macro qu'au niveau micro : les différences culturelles, les divisions syndicales, la lisibilité du comité d'entreprise européen, la difficulté à former un collectif pour les représentants, le fonctionnement lourd et discontinu, le manque d'engagement, le vide juridique, l'intégration institutionnelle pour les Directions.