

Cet article est disponible en ligne en format HTML à l'adresse :

http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=RFG&ID_NUMPUBLIE=RFG_150&ID_ARTICLE=RFG_150_0105

Le comité d'entreprise européen de France

par Catherine VOYNNET FORBOUL

| Lavoisier | Revue française de gestion

2004/3 - n° 150

ISSN 0338-4551 | pages 105 à 121

Pour citer cet article :

— Voynnet forboul C., Le comité d'entreprise européen de France, Revue française de gestion 2004/3, n° 150, p. 105-121.

Distribution électronique Cairn pour Lavoisier.

© Lavoisier. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.



Le **comité** d'entreprise **européen** de France

La prégnance du système de relations industrielles nationale dans le fonctionnement du CEE donne à cette instance une connotation fortement liée au pays d'origine du siège européen. Les CEE de France ne sont pas pour autant homogènes. La loi a permis aux entreprises de choisir leur propre configuration. L'étude des CEE de groupes tels que Accor, Bull, Elf, Renault, Rhône-Poulenc, Usinor permet de mettre en évidence quatre variables principales : proportion des nationalités représentées, nature de l'information transmise, rôle des acteurs, activité qui positionnent les CEE dans leur évolution progressive. Ceux-ci sont représentés par un modèle en fonction des axes d'évolution dans le temps et de la volonté politique des dirigeants.

La directive européenne n° 94/45 du 22 septembre 1994 en instituant le comité d'entreprise européen (CEE) ou une procédure en vue d'informer ou de consulter les travailleurs, a entériné en fait des pratiques déjà existantes dans certains groupes multinationaux précurseurs. La directive concerne toutes les entreprises dont le nombre de salariés en Europe est supérieur à 1 000, et dont deux pays européens hormis le pays du siège social européen comprennent chacun plus de 150 salariés. Ce mode de calcul permet d'inclure aussi les entreprises d'origine non européenne. Cette mise en place est l'un des aspects les plus marquants des relations industrielles européennes (Schulten, 1996). Du point de vue managérial, le CEE se situe au carrefour ambigu d'une obligation légale et de pratiques managériales sur fond de clivage des relations industrielles intra-européennes. Les entreprises face au CEE ne se trouvent pas à égalité ; pour certaines il apparaît *a priori* comme une contrainte alors que pour d'autres, plus avancées, il est un outil qui s'intègre dans la politique transnationale du groupe. Nous mettrons en lumière certains des positionnements qui illustrent combien les comités d'entreprise européens de France ne sont pas homogènes mais propres à chaque entreprise ; c'est ce qui fait leur originalité parmi les institutions régulant les relations industrielles.

I. – LES APPORTS DE LA GENÈSE DES COMITÉS D'ENTREPRISE EUROPÉENS

1. L'origine des CEE

Aborder les variables de l'institutionnalisation des CEE nous entraîne à l'origine et aux processus qui ont conduit à la mise en place des comités d'entreprise européens afin de mieux comprendre le rôle actuel de cette instance. Les CEE sont nés de la volonté politique d'accompagner le développement économique européen par le développement de l'Europe sociale. L'avènement du marché unique européen a fait prendre conscience de la nécessité des efforts d'intégration dans les domaines culturel, monétaire et social (rapport Cecchini¹). Du côté des gestionnaires de l'entreprise, les décisions prises par les groupes européens, qui affectaient leurs salariés, ont nécessité le recours à l'institution d'une structure au sein de laquelle le dialogue social puisse s'établir. Pour faire face à une concurrence de plus en plus vive sur le plan mondial, les entreprises multinationales réorganisent leurs activités en les recentrant sur leurs produits dominants. Elles procèdent à des opérations d'acquisition, de fusion, de spécialisation des unités de production dont les répercussions sur l'emploi (volume, localisation, conditions) sont souvent de grande ampleur. La tendance à la transnationalisation des entreprises s'est accrue lors de la mise en place du Marché unique européen (Sisson, Waddington et Whiston, 1991) et se poursuit encore (Unctad, 1998).

Les acquisitions et les fusions entraînent un réexamen de la compétitivité des outils industriels suivi le plus souvent par des restructurations et des licenciements (Buda et Gobin, 1994) suivi d'incidences négatives affectant les salariés comme l'établissement de rapports de concurrence entre les salariés des différents sites d'un même groupe (Martinez Lucio et Weston, 1994 ; Coller, 1996) par suite d'une carence d'information et d'un manque de coordination de leurs représentants.

Avec le dialogue social européen, certaines entreprises ont cherché à gérer ces conséquences négatives en clarifiant les politiques industrielles menées dans les différents secteurs d'activité du groupe, en faisant mieux connaître les enjeux de la société mère aux filiales étrangères (Fondation Europe et société, 1994). BSN Danone, par exemple, a tenté de rationaliser l'acteur syndical en l'obligeant à se coordonner, tandis que d'autres entreprises au contraire, essayent de court-circuiter les initiatives syndicales (Gold et Hall, 1992). D'autres points illustrent l'évolution des relations sociales vers les formes de dialogue social : du côté des directions, le développement d'une stratégie sociale plus homogène, reposant sur des principes communs, afin d'instaurer une culture de groupe de dimension européenne, conjugués aux besoins des syndicats d'accéder à une information complète pour préparer des stratégies appropriées.

2. La problématique transnationale

Dans ce contexte, les directions des groupes ont réfléchi aux moyens d'adapter les struc-

1. Fondation Europe et société, *Les cahiers de la fondation*, n° 12-13, janvier-juin 1989.

tures de représentation du personnel à leurs stratégies internationales. La question cruciale, de la place assignée aux syndicats dans ce type de structure se pose différemment selon les entreprises multinationales (EMN). Des procédures volontaires aboutissant à la mise en œuvre de procédure de communication transnationale dans les groupes précurseurs ont influencé la législation des comités d'entreprise européens (Gold, 1995). Les accords entre direction et représentants des salariés à l'échelle européenne font partie intégrante de la politique d'internationalisation de l'EMN dont le but généralement consiste à renforcer l'engagement et la motivation des salariés au niveau européen en accordant un lieu de rencontre entre employeur et représentants des salariés permettant de résoudre le problème de l'invisibilité du lieu de la décision stratégique (Chaskiel, 1994).

Du côté du législateur et de la première proposition de directive de la fin des années soixante-dix, on retiendra la difficulté d'intégrer les systèmes variés de relations industrielles nationaux. L'échec d'importation, de transposition de modèles bruts de relations industrielles d'un pays à l'autre (modèle de codétermination allemand) (Weiss, 1989)², de « l'extrapolation des systèmes nationaux »³ a fait place à la recherche d'éléments communs, au dialogue social appréhendé comme le moyen de construire une forme nouvelle par progression des acteurs les uns vers les autres, par la recherche d'une régulation sociale consensuelle.

Parce que les premiers accords sont nés en France, le modèle, qui a inspiré la trame de

ces accords est issu de l'expérience française des comités de groupe. Cependant les accords sont extrêmement variés, personnalisés se situant sur un continuum allant d'un type « comité à caractère supranational marqué » à un « comité de groupe français élargi » qui se révèle être le pôle déterminant (Guarriello et Jobert, 1992). En effet, le modèle de relations professionnelles conçu au niveau transnational et les CEE sur le plan institutionnel sont soumis à l'influence nationale des sièges sociaux (Ferner, 1997). Les CEE d'Allemagne, par exemple, sont influencés par le modèle allemand (forte institutionnalisation de la participation du « Betriebsrat⁴ » aux décisions). À l'opposé les CEE du Royaume-Uni, du fait de l'absence de structure et donc de pratiques au niveau national, jouent un rôle faible et symbolique (Marginson, 1998). La simple comparaison des accords permet d'ailleurs de confirmer l'importance de la teinture nationale des comités d'entreprise européens (Voynet Fourboul, 2000). Cependant si l'on peut dire des CEE de France, qu'ils sont plutôt « français », ils ne sont pour autant pas homogènes. Déjà Weston et Martinez Lucio (1997) dans une comparaison Royaume-Uni/Allemagne, de trois études de cas, constatent que les EMN diversifiées donnent naissance à des CEE à faible activité.

3. Processus de mise en place des CEE

Depuis les années quatre-vingts se sont accumulés plus de 600 accords instituant

2. Également approuvé par Erdmann E.G. directeur général du BDA, patronat allemand.

3. Savoini C., direction de l'emploi, des affaires sociales et de l'éducation (DG V) à la Commission des communautés européennes.

4. Le « Betriebsrat » d'Allemagne correspond au comité d'entreprise en France.

des CEE en Europe en vagues successives (Rivest, 1996). Ces étapes mettent en œuvre des motivations assez différentes parmi le management. Les accords récents s'inspirent de l'expérience des accords antérieurs du fait du benchmarking actif dont font preuve les parties prenantes. Par ce procédé, les organisations recherchent activement à imiter des modèles, perçus comme étant des modèles réussis. L'institutionnalisation tend à réduire la variété, à produire progressivement plus d'homogénéité; l'isomorphisme pousse les entreprises à incorporer des éléments plutôt légitimes extérieurement qu'efficaces (Meyer et Rowan, 1977). Si la décision de mettre en place un CEE relève en partie de l'obligation légale, les choix de mise en œuvre se nourrissent d'un besoin de légitimité, d'une nécessité de refléter des procédures et un cérémonial communs à ceux pratiqués par les autres entreprises (Di Maggio et Powell, 1983). Avec ses 54 comités d'entreprise européens⁵, soit 10 % de l'ensemble, la France réalise la 4^e position soit la moitié des CEE d'Allemagne. Les entreprises concernées appartiennent pour l'essentiel au secteur de la chimie

(36 %) et de la métallurgie (34 %) (Bonneton *et alii*, 1996 ; Pelissier, 1996).

II. – LES APPORTS D'UNE RECHERCHE QUALITATIVE MULTI-ENTREPRISE

1. Les variables-clés du CEE

Les résultats de notre recherche⁶ montrent que quatre variables permettent de distinguer les CEE: la proportion des nationalités, l'information transmise par cette voie, le rôle des acteurs et ses activités.

La proportion des nationalités

Lecher et Rüb (1999) ont proposé une typologie descriptive s'inspirant de la logique nationale *versus* européenne de Levinson (1972); ils distinguent trois types de CEE: l'extension du système national sans caractéristique supranationale, la dominance du pays du siège, une nouvelle identité européenne. La structure de l'EMN joue en effet un rôle quant au critère d'influence nationale parce que la culture du pays qui dispose de la position numérique la plus forte dans la composition du comité domine (Miller, 1999). Nous nous inspirons de la typologie des stratégies des EMN de

5. Source : à partir des bases de données de l'Institut syndical européen et de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail de Dublin, novembre 1999.

6. Nous avons privilégié une recherche qualitative multi-acteur, multi-entreprise et interrogé 36 personnes: des membres permanents des organisations syndicales et patronales françaises et européennes ainsi que des directeurs des ressources humaines et des représentants d'entreprise français, belges, allemands, espagnols, anglais, membres de CEE de 7 entreprises dont le siège européen est situé en France. Bull, Renault, Liz Grant (nom d'emprunt d'une entreprise américaine), Rhône-Poulenc, Elf, Usinor, Accor sont les entreprises participantes. La recherche a été effectuée en 1998 et 1999, depuis des évolutions ont eu lieu, qui modifient quelque peu les résultats. Cependant les entreprises sélectionnées, faisant figure de précurseur, constituent un échantillon d'une part, satisfaisant les critères de saturation (Glaser et Strauss, 1967) de cette recherche qualitative et, d'autre part, autorisant un apport pour les entreprises moins avancées dans le processus. En effet, le processus d'évolution est lent du fait de la lourdeur de fonctionnement de cette instance transnationale: dans beaucoup d'entreprises, le CEE ne se réunit qu'une fois par an. Notre objectif est de montrer comment un tel phénomène d'institutionnalisation se différencie dans les entreprises et selon quelles variables.

Bournois (1991) que nous avons adaptée aux critères de transnationalisation et de concentration *versus* dispersion des salariés. Les entreprises à forte concentration de personnel dans le pays du siège (Usinor : 88 % des salariés du groupe sont rattachés au pays du siège; Renault : 69 %) retrouvent une répartition similaire des nationalités dans la composition du comité du fait de la règle proportionnelle généralement en vigueur. Tout se passe comme si l'instance européenne était une ouverture des instances nationales à quelques représentants européens. Et l'on retrouve là, l'extension du système national sans caractéristique supranationale, la dominance du pays du siège et la possibilité de fusion institutionnelle (Lecher et Rüb, 1999). Nous qualifions ce type de CEE de **comité à emprise nationale**.

À l'opposé se situent les entreprises fortement internationalisées à l'échelle mondiale. Leur dimension pertinente dépasse la zone Europe, et on observe pour ce type d'entreprise une tendance à se développer hors des frontières européennes. C'est le cas, par exemple, du groupe Accor (17 % de

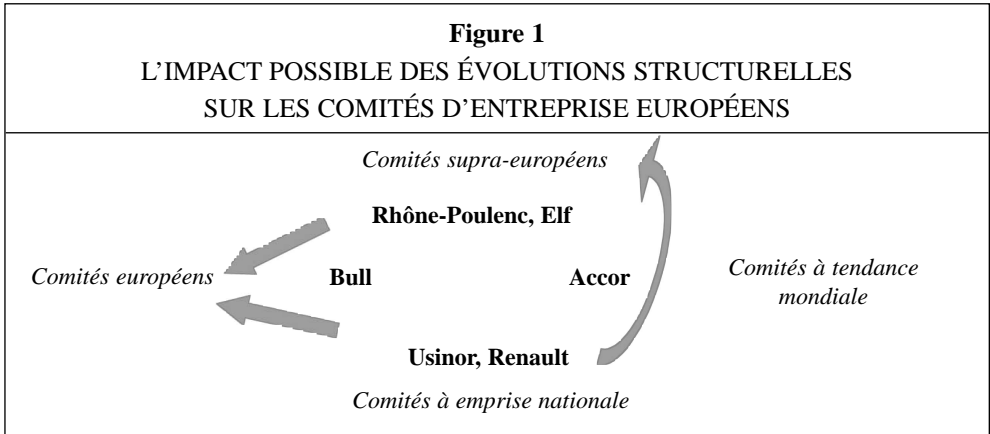
taux de concentration des salariés en France). Pour ces entreprises, le CEE produit des accords internationaux, est coordonné par un syndicat professionnel international (SPI) (Rojot, 1991), les réunions se déroulent à Genève, cité internationale. Ce sont des **comités à tendance mondiale**.

D'autres entreprises, dont la zone d'action est essentiellement européenne (Bull), développent en conséquence des CEE de type **comité européen**. La répartition des représentants en termes de nationalité y est plus équilibrée.

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

Tableau 1
LES MODÈLES DE COMITÉ D'ENTREPRISE EUROPÉEN
SELON L'INFLUENCE NATIONALE

	Comité à emprise nationale	Comité européen	Comités supra-européens	Comités à tendance mondiale
Entreprises de notre échantillon	Usinor, Renault	Bull	Rhône-Poulenc, Elf	Accor
Définition	Modèle national étendu	Structure de représentation équilibrée	Extension internationale possible avec domination française	Base de développement internationale



française. Nous les nommerons des **comités supra-européens**.

Le modèle à emprise nationale, compte tenu de la structure des entreprises françaises est celui, qui est actuellement le plus répandu. Il ne favorise pas les prérogatives du comité d'entreprise européen. Dans ce modèle d'entreprise, l'instance-clé est le comité de groupe France, qui jouit de plus de pouvoirs (l'accès à une information de dimension mondiale, non restreinte à l'espace européen comme c'est le cas pour le CEE). La représentation internationale étant proportionnellement faible, c'est le niveau national, qui détermine les acteurs. Cette remarque vaut pour les CEE non-français: Lecher et Rüb (1999) évoquent également la possible marginalisation du CEE en Allemagne. Dans une moindre mesure, dans le modèle supra-européen, les représentants français détiennent une majorité à l'échelle européenne grâce à l'extrême dispersion internationale. Ils peuvent être tentés de minimiser l'instance européenne ou la considérer comme un pas vers un possible futur comité d'entreprise mon-

dial. Certains sont d'ailleurs mis en place (cas de Volkswagen).

L'évolution du phénomène de transnationalisation touche quasiment tous les groupes de notre échantillon: Renault: le rachat de Nissan (Japon), Usinor: le rachat de Cockerill Sambre (Belgique), le désengagement de Trefileurope suivi par la fusion avec Arbed et Aceralia donnant naissance à Arcelor, Rhône-Poulenc et la fusion avec Hoechst (Allemagne) menant à Rhodia pour les spécialités chimiques et Aventis pour les sciences de la vie, Elf fusionnant avec Totalfina (France).

D'une part, ces évolutions du périmètre des groupes fragilisent particulièrement le CEE dans sa composition, par exemple le CEE de Renault deviendra plus supra-européen (pour cela il autorisera la venue d'observateurs issus de pays situés hors d'Europe) tandis que ceux de Aventis et Usinor seront plus européens comme le montre la figure. Il est à noter que Aventis conserve des proportions semblables (52 % de l'effectif mondial est européen, les effectifs cumulés de la France et de

l'Allemagne (39 %) représente la même proportion que ceux de la France pour Rhône-Poulenc). Dans le cas d'Aventis, dont le comité d'entreprise européen s'est réuni la première fois en juillet 2000, il est trop tôt pour exposer les éléments de sa structuration, cependant « Europe » va signifier d'abord la réussite du couple franco-allemand. On remarque que Aventis évolue par rapport à la configuration de Rhône-Poulenc en se dotant d'un comité restreint. Cette nouvelle prérogative est une avancée considérable, et qui tend à prouver que les fusions entraînent une remise à plat du système et la prolongation d'avantages accordés à l'une des entreprises (en l'occurrence l'entreprise allemande Hoechst bénéficiait du comité restreint jusque là refusé chez Rhône-Poulenc). Ceci implique l'improbabilité d'un retour en arrière au profit d'une progression des prérogatives du CEE. Les fusions entraînent un cortège de concessions et d'arbitrages délicats pour les gestionnaires.

D'autre part, la théorie du *fit* nous amène à penser que seuls les groupes « orientés Europe » cadrent bien avec les conceptions du CEE. L'imposition artificielle d'une frontière européenne à des groupes, qui majoritairement ne relèvent pas de cette structure idéale, met en question la pertinence du CEE tel que la législation européenne l'a conçu.

Une information nuancée selon les comités

L'information transmise lors des réunions de CEE est évaluée de façon plutôt négative par les syndicats; en revanche dans certaines entreprises de notre échantillon, elle est évaluée plus positivement. Rappe-

lons que les entreprises ont été choisies pour leurs bonnes pratiques reconnues par les organisations syndicales.

L'information évaluée négativement

Les représentants de certains comités d'entreprise européens reprochent des insuffisances en matière d'information; c'est ainsi que la direction évite le volet social des objectifs stratégiques et ne répond pas aux attentes très concrètes des représentants, concentrés sur leur site de travail, alors que les directions sont plus à l'aise pour évoquer les objectifs ou réalisations au niveau du groupe. Ces faiblesses ne résultent pas nécessairement d'une intention délibérée de la direction, mais d'une capacité moindre à maîtriser la rupture entre les différentes entités qui constituent le groupe. Une information très volumineuse a pour effet de noyer les représentants, de nuire aux échanges et d'attribuer des intentions de manœuvre stratégique pour cacher l'information pertinente. Les informations sont redondantes pour les représentants français souvent informés au préalable par les instances françaises ou quand les décisions sont déjà révélées par la presse. C'est pourquoi l'intérêt de l'information ne se situe plus dans l'échange entre direction et représentants, mais dans les échanges entre représentants européens et représentants français. Les sujets sensibles concernent les restructurations, la rémunération, la sécurité au travail, les arbitrages d'affectation. Lorsque les situations sont tendues, les sujets deviennent plus sensibles, et les entreprises adoptent une attitude de fermeture. Quelques entreprises font cependant des efforts pour les aborder.

L'information évaluée positivement

Certaines directions (Usinor) se soucient de transmettre une information qui aboutisse à la compréhension de la stratégie. Ces efforts passent par l'instauration de *l'information continue*. L'information continue nécessite un dispositif qui va bien au-delà des obligations légales et s'appuie sur l'instance restreinte lieu où se concentrent communication et relation régulière entre les personnes. Elle a une valeur explicative, pédagogique, d'actualisation; à ce titre elle est une attente des participants. Cependant elle n'est pas facile à mettre en œuvre principalement à cause des contraintes multiculturelles et linguistiques. Un autre critère de qualité de l'information est sa situation *la plus en amont* des décisions comme le note déjà Rojot (1992) à propos de la participation. À ce stade, l'information continue s'inscrit dans les habitudes de relation et dans l'interaction entre direction et représentants (Renault, Usinor, Elf). Les entreprises adoptent des politiques d'information favorisant plus ou moins la visibilité stratégique et *l'information concrète* (par la voie d'une intervention des directions locales et de réunions de l'instance restreinte).

Les rôles attribués aux membres du CEE

Les représentants investissent le jeu relationnel

L'un des rôles significatifs des représentants consiste à utiliser le *capital relationnel* que procure le CEE en particulier la relation du secrétaire avec le président, pour infléchir les décisions affectant les personnes lors des restructurations (voir le

cas de Nestlé (Voynnet Fourboul, 2000)). Ils tirent parti du registre émotionnel plus percutant lors d'une mise en présence physique entre les acteurs. Le président parfois enfermé dans le narcissisme que provoque le surinvestissement autour de son œuvre, a besoin d'ouvrir les yeux sur des réalités accessibles grâce à la critique des représentants des salariés pouvant s'exprimer librement. Les directions vivent alors une prise de conscience et s'efforcent plus activement de trouver des solutions.

Les directeurs de relations sociales et DRH ont pour mission de contrôler l'instance

Le directeur des ressources humaines peut jouer un rôle de gestionnaire de cette instance; rôle qui s'articule autour du fonctionnement, de la maîtrise du comité d'entreprise européen et du respect des contraintes légales. Il a aussi la possibilité de densifier les réseaux d'acteurs, et de valoriser l'instance en lui accordant des moyens et des prérogatives plus ou moins étendues comme la consultation. Cependant ce choix déterminant reste celui du président. La structure formelle de l'instance a absolument besoin de soins, de moyens et d'engagements si l'on souhaite la développer, sinon elle restera un fruit sec. La plupart des comités d'entreprise européens sont des coquilles vides ce qui s'explique par la stratégie de résistance de ceux qui attribuent à l'instance européenne lourdeur, inutilité et risque de crise sociale difficilement maîtrisable.

Le rôle du CEE:
des attributions contrastées

Les acteurs (les représentants des salariés et les employeurs) de cette entité font partie

d'un tout agissant de façon collective et cet ensemble se différencie ainsi :

La *consultation* donne lieu à des ambiguïtés de définition (consultation à la française *versus* au sens de la directive européenne) et des variétés d'interprétation. La consultation est acquise pour certains comités d'entreprise européens, et évitée par d'autres même si la jurisprudence avec l'affaire *Vilvoorde* a donné des éclaircissements.

La constitution des comités d'entreprise européens s'établit par étapes : se connaître mutuellement passe par une difficile « phase d'apprentissage », nécessitant du temps et des capacités relationnelles, de faire abstraction des différences, de travailler en commun pour bien se comprendre. L'étape « réflexion en commun » 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 (*Elf*). *Danone* est allé plus loin en parvenant à la *formulation d'avis communs* sur l'égalité hommes - femmes, la formation qualifiante et le droit syndical, ces avis communs reprennent la terminologie du dialogue social européen de Val Duchesse, impulsé en 1985, instance où les partenaires sociaux européens (*CES*, *UNICE*, *CEEP*) ont amorcé un travail de codification (*Goestschy*, 1991).

La variation des qualificatifs

Différents qualificatifs du CEE permettent de discerner une échelle de rôles :

– *stérile*, à cause des débats idéologiques au sein du CEE et de *façade* quand l'institution fait l'objet d'un évitement du débat ; l'hésitation à développer le comité d'entreprise européen s'explique à notre sens par la peur des dirigeants à prendre des risques mais

aussi par la lourdeur de l'instance et la lenteur avec laquelle on pourrait en retirer des avantages,

– *faible ou incertain* lors des restructurations et de la défense des salariés,

– *satisfaisant*, mais qui reste encore à améliorer, *potentiel* et en construction,

– *utile* en ce qui concerne :

- les 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),
- la formation qui cristallise les prises de conscience

- le niveau d'informations plus élevé du fait des efforts menés pour recueillir des informations auprès des entités et filiales de l'entreprise, du fait de la prise de connaissance d'éléments jusqu'alors ignorés. Par exemple, *Bull* explique l'intérêt de la détection des compétences réparties dans l'entreprise par projet et par pays suscitée par le comité d'entreprise européen.

Les activités du CEE

Communication au sein du CEE :
fondement de l'activité

La communication constitue l'activité essentielle par nature ; elle prend des formes variées selon le pays du siège. Le plus bas niveau de communication est illustré par des réunions de type démonstratif, ne dépassant pas la communication de haut en bas qui occulte les effets de *feed-back*. Dans une version respectueuse de l'obligation légale mais encore restrictive, le CEE est un lieu de *communication formelle, solennelle*. La communication se déroule dans les groupes dont le siège est situé en France, le plus souvent selon un ordre du jour à la manière des institutions françaises

et est comparable en bien des points au comité de groupe France. La communication est le plus souvent formelle au cours des réunions plénières, qui sont qualifiées de grand-messes; cependant les informations nouvelles révélées, de même que les simples confirmations font figure d'indicateur instantané du climat social.

Certains comités sont davantage orientés vers un aspect plus informel, et consacrent plus de temps aux débats, à l'expression des représentants. Cette *communication informelle*, plus mobilisatrice pour les participants, véritable condition du *dialogue social* de *l'échange d'idées* (Renault, Rhône-Poulenc), 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 d'apporter une synchronisation des personnes souvent en décalage les unes par rapport aux autres: lorsqu'une incompréhension surgit au moment de la réunion plénière, elle est plus facilement levée et résolue lors des sessions de formation.

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. 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. La *visite d'entreprise* est l'occasion d'échanges, non seulement entre représentants, mais aussi entre membres appartenant à la direction.

Certains directeurs des relations sociales (Renault, Usinor) proposent aux représentants, des « communications conjointes » (direction - représentants) par le canal de communication directe destinée aux salariés. Mais les membres du CEE sont réticents à s'exprimer de cette manière, par peur de se compromettre ou de manquer de compétence.

Les activités dénotant la maturité

Très peu de CEE effectuent une *restitution de l'information*; pourtant c'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 CEE par la visibilité et les représentations des parties prenantes (Usinor).

Les travaux sont essentiels au rapprochement des représentants entre eux et à la rupture des clivages idéologiques (Renault). Ils facilitent la compréhension de l'information. Ces travaux peuvent porter sur différents thèmes comme le temps de travail, le

Figure 2

LES DIFFÉRENTES FORMES DE COMMUNICATION AU SEIN DES CEE

Réunion de démonstration, show	Communication formelle – ordre du jour	Communication informelle – dialogue social	Socle commun, visite d'usine, communication conjointe
--------------------------------	--	--	---

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 et Tegelaers, 1997) qui peuvent néanmoins déboucher sur une amélioration des connaissances du groupe et des pratiques comme le montre le groupe Elf associé au Cereq dans une recherche sur la formation professionnelle.

2. Discussion

Le comité d'entreprise européen est une institution qui a de la peine à décoller du fait d'une concordance d'handicaps : besoin variable selon les entreprises, lourdeur de l'instance, divergence des systèmes de relations industrielles en Europe qui complique le fonctionnement de l'instance et aboutit à des impasses, difficulté des représentants à trouver une cohérence, prééminence des instances nationales en particulier du comité de groupe France, réticence du management. Cette instance a exagérément inquiété les lobbies américains qui redoutaient le caractère bloquant dans les restructurations. Elle représente tout au moins pour les plus réticents une obligation bureaucratique supplémentaire. Cette faiblesse s'explique aussi par l'actuelle atonie du mouvement syndical à l'échelle euro-

péenne, par les difficultés de mobilisation, les insuffisances en termes de légitimité dans la représentation des travailleurs. Le cheminement vers l'Europe ne se produit ni sans interrogations ni sans sursaut national. Cependant avant de la rejeter, on peut s'interroger sur l'utilité qu'un gestionnaire peut développer d'une obligation légale. Si la situation économique, sociale et politique évoluait, les gestionnaires auraient en réserve une institution sur laquelle s'appuyer avec des interlocuteurs connus ; la gestion des crises seraient alors mieux maîtrisée. En dehors de cet argument préventif, les organisations syndicales reconnaissent l'emprise des habitudes des relations sociales et du contexte du CEE : les entreprises dont les traditions sociales sont de qualité, comme c'est le cas dans notre échantillon (hormis l'exemple de l'entreprise américaine), gèrent plus aisément les instances européennes. De plus, le comité d'entreprise européen accompli nécessite un choix politique délibéré, un engagement du président qui fait de cette instance un outil de la politique sociale européenne de groupe.

Étant donné les facilités et les nombreux constats d'évitement en matière de relations sociales (Royle, 1998), le comité d'entreprise européen peut très commodément faire l'objet d'une politique minimaliste : la politique de la coquille vide qui consiste à évoluer sur une base uniquement juridique et à en rester à un strict respect de la jurisprudence (Rojot *et alii*, 2001). Une EMN peut par exemple instituer des comités d'entreprise européens par branche, par secteur d'activités, pour éviter d'avoir à dévoiler des informations concernant l'ensemble de la stratégie du groupe. La vision amputée de la globalité et du potentiel com-

paratif sera alors extrêmement réduite : c'est la politique suivie par des groupes américains. Le risque est une réaction syndicale mais là encore tout dépend du contexte de l'entreprise. La réunion annuelle d'un comité, peut représenter un budget de 100 000 euros (hors charges de temps de travail, hôtel, avion, interprètes, etc.) ce qui pose la question du bon emploi de cette charge.

L'objet de cet article est néanmoins de se concentrer sur ceux qui sont tentés par une ambition managériale européenne et développent des attitudes proactives. La souplesse procurée par l'article 13 a permis d'imaginer des comités d'entreprise européens adaptés au besoin des entreprises et donc d'envisager une vision managériale et non pas seulement juridique. À ce stade l'activité initiée par la Commission européenne doit être relayée par les acteurs sur le terrain, par leur libre engagement et non pas par un renchérissement juridique qui s'avérerait contre-productif. Le volontariat constitue un engagement beaucoup plus sain que la contrainte. Nous retiendrons quelques arguments comme celui de la division des représentants particulièrement marquée dans les CEE débutants, leur rapprochement ne s'établit pas sur la base de leur rôle de représentant mais sur celle de leur appartenance à l'entreprise et du partage de la culture d'entreprise. C'est donc bien, pour le moment, par l'entreprise et son alchimie complexe que chemine la structuration des acteurs et de l'instance. L'intérêt majeur du CEE est d'ailleurs de faire prendre conscience à certains représentants français de leur décalage par rapport au monde syndical européen et de modérer leur tempérament impétueux pour adopter des attitudes nouvelles de respect mutuel permettant

d'évoluer vers plus de confiance. On peut espérer que ces attitudes plus constructives se diffusent à la manière d'un vase communicant dans les instances nationales.

Le volet d'action positif que la commission pourrait mettre en œuvre se situe dans la surveillance de l'évolution non pas des accords mais des pratiques en tenant compte des indicateurs repérés dans cette recherche (moyens accordés, heures de délégation, existence d'un comité restreint, nature de la communication, etc.). Elle pourrait poursuivre les formations et échanges entre membres des comités afin qu'ils puissent établir des comparaisons sur leurs pratiques respectives et ne pas dériver vers un ensemble trop hétéroclite. En effet, l'isomorphisme transnational (Ferner et Hyman, 1998 ; Geary, 2001) renverse les thèses de conformité au pays d'accueil pour opposer le partage des pratiques au sein des filiales d'un même groupe transnational. Nous avons pu relever ce phénomène de transvergence nécessaire au bon fonctionnement de l'instance (Voynnet Fourboul, 2001) marqué par la diffusion de pratiques du siège au sein des filiales : par exemple l'instance restreinte de Renault a réussi à convaincre l'entreprise d'autoriser ses filiales espagnoles à se réunir préalablement à chaque assemblée générale du comité d'entreprise européen, ceci afin d'échanger des informations, de poser des questions, et de les soumettre à l'assemblée générale. Mais que faire pour le cas du représentant britannique de Renault mal à l'aise à cause de son manque de légitimité parce qu'il n'est pas un membre d'un comité d'entreprise au Royaume-Uni ? On pourrait imaginer que les directions prennent en considération le souhait des représentants de bénéficier des

mêmes avantages que leurs collègues français, et d'être élus au sein d'un comité d'entreprise. En cela le CEE est diffuseur d'attentes nouvelles. Si de tels exemples devaient être étendus, au fur et à mesure on obtiendrait une perméabilité des systèmes de relations industrielles nationaux résultant en un système de relations industrielles transeuropéen.

CONCLUSION : **LES STADES D'ÉVOLUTION** **TEMPORELLE ET POLITIQUE**

Les comités d'entreprise européens, de par leur histoire, de par la souplesse de l'article 13 sont loin d'être des institutions standardisées mais au contraire reflètent l'état des relations sociales de l'entreprise ainsi que de la volonté politique des dirigeants. Ils portent d'ailleurs souvent un autre nom, sorte de label de baptême qui signifie leur caractère unique et signale l'œuvre des acteurs fondateurs. Pour trouver les clés raisonnables de lecture dans tout ce foisonnement d'expériences diverses relatées par les entreprises, nous avons retenu des variables qui peuvent être exploitées comme exprimant les étapes d'un processus d'évolution du comité d'entreprise européen. Si nous reprenons ces variables et les projetons sur deux axes, nous obtenons une carte mettant l'accent sur l'évolution du phénomène d'institutionnalisation. Pour cela, 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 CEE comme le montre la figure 3.

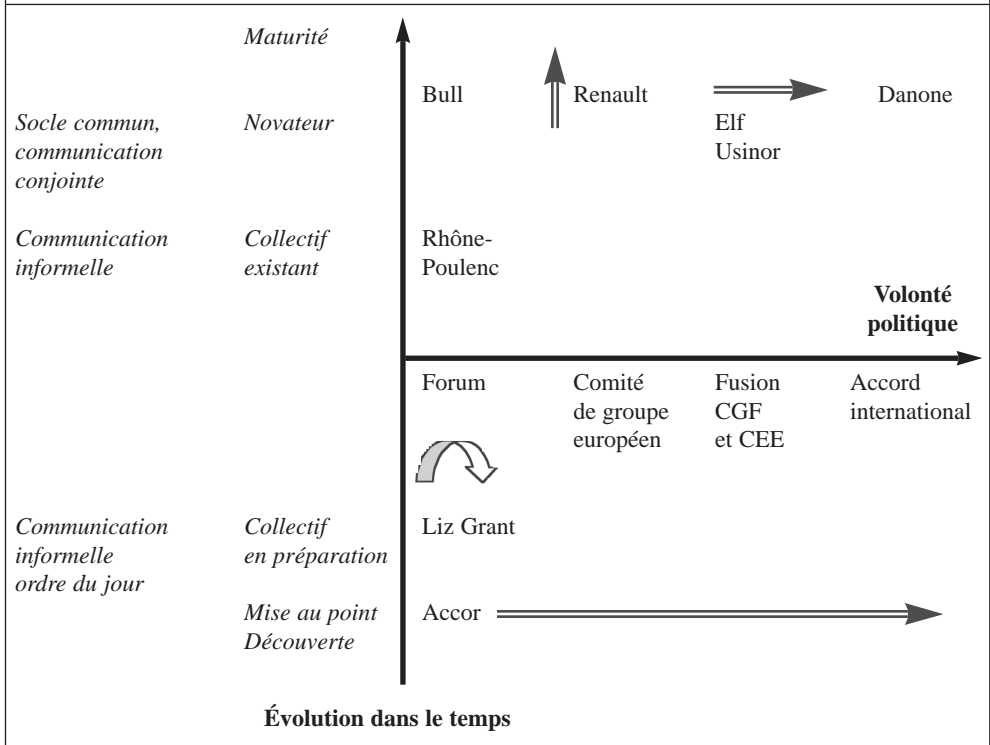
L'évolution dans le temps

- L'évolution dans le temps passe par la négociation des accords, la découverte avec la ou les premières réunions.
- 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 encore à se former, à *devenir un groupe*, à développer des buts communs, des rôles et un sentiment d'appartenance. C'est le cas de l'entreprise américaine marquée par la réticence de la direction générale en dépit des efforts du DRH.
- 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 Rhône-Poulenc.
- D'autres entreprises à partir de là essayent de se montrer novatrices et parviennent à un sentiment d'appartenance qui se traduit par une typification par le « *nous* » (Elf), tandis que Danone, Bull et Renault sont dans une phase de maturité.

La volonté politique

- L'axe « volonté politique » exprime l'état des prérogatives du comité d'entreprise européen.
- Le stade intitulé *forum*, est marqué par l'importance de la réunion plénière, qui est d'ailleurs l'obligation juridique minimum.

Figure 3
LES STADES D'ÉVOLUTION DU CEE
ET LE POSITIONNEMENT DES ENTREPRISES



- Le comité de groupe européen à la différence du forum intègre des moyens, la consultation, une structure plus charpentée, une instance restreinte et surtout les travaux de groupe sur des thèmes qui favorisent le rapprochement des membres.
- Le stade *fusion comité de groupe France et CEE* est relatif 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 CEE peut être amené à évoluer sur la scène *internationale* en étendant sa

sphère d'influence grâce à des accords internationaux (Danone). Avec cette cartographie des stades d'évolution, le lecteur pourra mieux appréhender la nature des contrastes entre comités d'entreprise européens en reliant les axes d'évolution dans le temps et de volonté politique avec des critères tels que le degré d'internationalisation, l'évaluation de l'information, le rôle des acteurs et les activités. L'expérience des CEE ainsi représentée globalement peut servir de guide à des DRH ou des gestionnaires en charge de la mise en place du CEE. Finalement une telle

représentation permet de visualiser le champ d'évolution possible et surtout quelles sont les variables à actionner pour positionner le CEE sur l'axe d'évolution désirée. Avec la réserve qu'il faut tenir compte de certaines limites comme les

réductions, la perte de la variété observée dans la réalité une fois condensée, c'est la possibilité d'offrir à d'autres, d'obtenir d'un seul regard, les grandes voies d'une problématique que l'on adaptera ensuite à sa propre expérimentation.

BIBLIOGRAPHIE

- Bournois F., « Pratiques de gestion des ressources humaines en Europe : données comparées », *Revue française de gestion*, mars-mai, 1991.
- Buda D., Gobin C., « L'émergence des comités d'entreprise européens », Telò M., *Quelle union sociale européenne ?*, Ed. de l'université de Bruxelles, 1994.
- Chaskiel P., *La participation dans l'entreprise*, ESKA, 1994.
- Coller X., "Managing Flexibility in the Food Industry: A Cross-national Comparative Case Study in European Multinational Companies", *European Journal of Industrial Relations*, vol. 2, n° 2, 1996, p.153-172.
- Di Maggio P.J., Powel W. W., "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, vol. 48, April, 1983, p. 147-160.
- Ferner A., "Country of origin effects and Human Resource Management in multinational companies", *Human Resource Management Journal*, vol. 7, n° 1, 1997, p. 19-37.
- Ferner A., Hyman R., *Changing Industrial Relations in Europe*, Basil Blackwell, 1998.
- Fondation Europe et société, « Information et consultation des salariés dans les grands groupes européens », *Les cahiers de la fondation*, n° 32-33, Paris, 1994.
- Geary J.F., Roche W.K., "Multinationals and Human Resource Practices in Ireland: A Rejection of the 'New Conformance Thesis'", *International Journal of Human Resource Management*, 2001.
- Glaser B. G., Strauss A. L., *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine de Gruyter, New York., 1967.
- Goetschy J., « Le dialogue social Européen de Val Duchesse : un premier bilan », *Travail et Emploi*, Paris, janvier 1991.
- Gold M., « Communications directes dans des entreprises multinationales européennes : étude de cas », *Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail*, Dublin, 1995.
- Gold M., Hall M., « Évaluation de la pratique en matière d'information et de consultation au niveau européen dans les entreprises multinationales », *Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail*, Dublin, 1992.
- Guarriello F., Jobert A., « L'évolution des relations professionnelles dans les groupes transnationaux : vers un modèle européen ? », Centre d'études de l'emploi, dossier n° 46, Noisy Le Grand, septembre 1992.

- Lecher W., Rüb S., "The Constitution of European Works Councils: From Information Forum to Social Actor?", *European Journal of Industrial Relations*, vol. 5, n° 1, 1999, p. 7-25.
- Levinson C., *International Trade Unionism*, Allen & Unwin, 1972.
- Marginson P., Gilman M., Jacobi O., Krieger H., "Negotiating European Works Councils : an analysis of agreements under article 13, report prepared for the European Foundation for the Improvement of Working Conditions and the European Commission", *Office des publications officielles des communautés européennes*, Luxembourg, 1998.
- Martinez Lucio M., Weston S., "New management practices in a multinational corporation: the restructuring of worker representation and rights?", *Industrial Relations Journal*, vol. 25, n° 2, juin 1994, p. 110-121.
- Meyer J.W., Rowan B., "Institutional organizations: Formal structures as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, vol. 80, 1977, p. 340-363.
- Miller D., "Towards a 'European' works council", *Transfer*, Revue de l'Institut syndical européen, Bruxelles, n° 3, 1999, <http://www.etuc.org/ETUI/Publications/Transfer/Transfer399.cfm>
- Pélessier C., « Le droit à l'information et à la consultation des travailleurs », *Revue du Marché commun et de l'Union européenne*, n° 406, mars 1997.
- Rivest C., "Voluntary European Works Councils", *European Journal of Industrial Relations*, vol. 2, n° 2, 1996, p. 235-253.
- Rojot J., « Blocages et dynamique de l'Europe sociale », *Revue française de gestion*, n° 83, mars-avril-mai 1991.
- Rojot J., « Ce que participation veut dire », *Revue française de gestion*, n° 88, mars-mai 1992.
- Rojot J., Le Flanchec A., Voynnet Fourboul C., "European Collective Bargaining, new Prospects or much Ado about Little?", *The International Journal Of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, vol. 17, n° 3, Autumn 2001.
- Royle T., "Avoidance strategies and the German system of co-determination", *The international Journal of Human Resource Management*, vol. 9, n° 6, december 1998.
- Schulten T., "European Works Councils: Prospects for a New System of European Industrial Relations", *European Journal of Industrial Relations*, vol. 2, n° 3, 1996, p. 303-324.
- Sisson K., Waddington J., Whiston C., "Information and Consultation in European multinationals", *European Industrial Relations Review*, n° 228, 1^{re} partie, p. 13-21, janvier 1993 et n° 229, 2^e partie, février 1993, p. 14-20.
- UNCTAD, United Nations Conference on Trade and Development, *World Investment Report*, Investment, Trends and determinants, 1998.
- Veersma U., Tegelaers T., "Information exchange at the European level: Unilever as a case for European Industrial Relations", Markey R., Monat J., *Innovation and Employee Participation Through Works Councils*, Avebury, 1997.
- Voynnet Fourboul C., Management stratégique du comité d'entreprise européen, Thèse université Lyon III, 14 juin 2000.

Voynnet Fourboul C., “*European work’s council Crossvergence*”, *EGOS*, Industrial Relations : History, Comparisons and new Territories, Lyon, 5-7-2001.

Weiss M., « Un modèle inexportable : la cogestion allemande », Fondation Europe et société, Les cahiers de la Fondation, n° 12-13, Paris, janvier-juin 1989.

Weston S., Martinez Lucio M., “Trade Unions, Management and European works councils: Opening Pandora’s Box?”, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 8, December 1997.