

AGRH 11ème congrès – 2000
ESCP-EAP

Catherine Voynnet Fourboul
Université de Lyon III
les grandes terres
69210 Bully

Tel : 04 74 01 48 54
Fax : 04 74 01 07 46
mail : c.voynnetfourboul@free.fr

Référence : AGRH 31

**Transvergence des relations industrielles européennes
et fonctionnement d'un comité d'entreprise européen : le cas ELF**

chercheur confirmé

Référence : AGRH 31

**Transvergence des relations industrielles européennes
et fonctionnement d'un comité d'entreprise européen : le cas ELF**

**Transvergence des relations industrielles européennes
et fonctionnement d'un comité d'entreprise européen : le cas ELF**
VOYNNET FOURBOUL Catherine

Résumé de la communication :

Malgré les divergences des relations industrielles européennes, un organe intégrateur existe depuis quelques années : le comité d'entreprise européen. Afin de montrer la nature des divergences des systèmes de relations industrielles nous proposons de dévoiler la vie d'un comité d'entreprise européen au travers d'une monographie portant sur l'entreprise ELF. Le Directeur des Relations Sociales du groupe, ainsi que divers membres du comité d'entreprise européen tels que son secrétaire (CFDT), des représentants de la CGT, des filiales allemandes et britanniques ont été interrogés pour donner lieu à une recherche qualitative.

Si la divergence des relations industrielles européennes se révèle au travers de nombreuses citations, dans les attitudes, le comportement et le rôle des membres du comité d'entreprise européen, nous montrons quelques exemples de transvergence, de l'effet intégrateur du comité d'entreprise européen et proposons quelques recommandations à l'attention des membres du comité.

Abstract :

In spite of the divergences of the European industrial relations, an integrating body has existed for a few years: the European work's council. In order to show the nature of the divergences of the systems of industrial relations, we propose to reveal the life of a European work's council through a monograph relating to the ELF company. The Human Resources Director of the group, as well as various members of the European work's council such as its secretary (CFDT), the representatives of the CGT, of the British and German subsidiaries were questioned to give place to a qualitative research.

If the divergence of the European industrial relations appears through many quotations, in the attitudes, the behavior and the role of the European work's council members, we show some examples of the transvergence and of the integrating effect of the European work's council and propose some recommendations to the attention of the committee members.

Mots-clés : Relations industrielles européennes, divergence, transvergence, comité d'entreprise européen, NUD*IST, entreprise multinationale, ELF

Key words : European Industrial Relations, divergence, transvergence, European work's council, NUD*IST, MNC's, ELF

Transvergence des relations industrielles européennes et fonctionnement d'un comité d'entreprise européen : le cas ELF

Introduction

En quoi les divergences clairement établies au niveau des relations industrielles européennes par les approches comparées, se traduisent-elles dans le fonctionnement du comité d'entreprise européen ? Comment malgré ces divergences, le comité d'entreprise européen peut-il devenir intégrateur ? Ce double questionnement paradoxal de la divergence versus de la convergence se manifeste par ce que S.L. McCaughey et H. De Cieri [1999] appellent la « *transvergence* ». Cette transvergence dont les processus de mélange des cultures produit des formes de valeur située entre les deux valeurs d'origine des personnes se manifeste par le constat d'une combinaison dynamique entre, à la fois, divergences et convergences des systèmes de relations industrielles.

Nous proposons de dévoiler la vie d'un comité d'entreprise européen au travers d'une monographie portant sur l'entreprise ELF. Dans un premier temps nous reprendrons les éléments de la littérature qui développe le phénomène de divergence des relations industrielles en Europe, ensuite nous présenterons quelques éléments tirés d'une monographie réalisée en interrogeant le Directeur des Relations Sociales du groupe, ainsi que divers membres du comité d'entreprise européen tels que son secrétaire (CFDT), des représentants de la CGT, des filiales allemandes et britanniques. Le choix d'une monographie répond au besoin de rendre compte des discours précis tenus par les acteurs ; ainsi le lecteur pourra directement apprécier le sens brut issu du discours. Nous chercherons à définir les éléments-clés de la dynamique d'intégration européenne que cette expérience des comités d'entreprise européens nous apporte.

A - Les divergences européennes

Si les tenants de la convergence mettent l'accent sur le niveau macro des variables organisationnelles (la structure, la technologie), les tenants de la divergence insistent sur le caractère micro (les comportements) [ADLER & alii 1986]. La diversité des systèmes de relations industrielles nationaux provient de l'héritage économique, politique et social propre à chaque pays. Elle est d'abord relatée sous l'angle syndical.

1 - Le poids de l'origine nationale des Entreprises Multinationales (EMN)

Même si la globalisation accroît les échanges internationaux, les groupes sont fortement marqués par leur appartenance nationale sur le plan de la propriété, des personnes, du contrôle, des impôts [HU 1992]. En outre la nationalité des sièges oriente les préférences dans le choix du niveau de propriété lui-même lié au désir de contrôle du siège sur ses filiales [ERRAMILLI 1996] : les EMN américaines préfèrent la pleine propriété, les japonaises préfèrent les joint-ventures tandis que les européennes se situent entre les deux tendances. Le caractère contingent de l'origine nationale se trouve le plus marqué sans doute dans le domaine des relations industrielles. W.G. Egelhoff [1984 p81] remarque que la nationalité de l'EMN a une forte influence sur le type de contrôle managérial opéré sur les filiales : les EMN américaines développent un contrôle sur les résultats davantage orienté sur les aspects quantitatifs donc plus facilement mesurables et comparables, alors que les EMN européennes prennent en compte des aspects plus qualitatifs dans leur contrôle. Ce contrôle de type comportemental tend à la décentralisation et ne se transfère pas aisément le long de la voie hiérarchique. La pertinence accordée aux frontières nationales comme thème de recherche en GRH est soulignée par [ROSENZWEIG SINGH 1991] qui remarquent combien les facteurs légaux et culturels sont souvent spécifiques aux nations, et soulignent la congruence entre les pays et l'environnement institutionnel. Enfin A. Ferner [1997] procède à une revue de la littérature rapprochant comportement des EMN et pays du siège en insistant sur le besoin d'orienter les recherches vers les pays européens.

2 - Les facteurs de divergence : La diversité des systèmes nationaux de représentation des travailleurs

Les systèmes nationaux de relations industrielles diffèrent fortement selon :

a) Le degré de **formalisme**

on peut situer les syndicats sur un continuum allant de non formalisé (Italie) à très formalisé (Allemagne) [BLANPAIN, JAVILLIER 1995]

b) Le degré de **syndicalisation**.

Comme l'illustre le tableau suivant, le degré de syndicalisation varie énormément d'un pays à l'autre.

Pays à plus forte affiliation	Pourcentage des salariés affiliés à un syndicat	Pays à plus faible affiliation	Pourcentage des salariés affiliés à un syndicat
Danemark	73.2	Allemagne	33.8
Belgique	53	Portugal	30
Irlande	52.4	Hollande	25
Luxembourg	49.7	Grèce	25
Royaume Uni	41.5	Espagne	16
Italie	39.6	France	12

Tableau 1: Pourcentage de syndicalisation des salariés source : OCDE in [SPARROW, HILTROP 1994]

Les différences peuvent être expliquées par la nature de la négociation collective et le soutien des Etats : plus la négociation est effectuée par des syndicats au niveau local, plus la densité sera forte.

c) La **structure des syndicats**

Les structures syndicales varient en fonction du recrutement des adhérents et des structures d'encadrement mises en place, pour donner forme à des *syndicat de métier*, *syndicat d'industrie*, *syndicat général ou confédéral*. Clegg [1976] soutient que le type de structure syndicale dépend de l'état de la technologie et de l'organisation industrielle au moment où apparaît un mouvement syndical national. En Grande-Bretagne, le nouveau besoin de compétence de la révolution industrielle est à l'origine de l'apparition de syndicat de métier (« craft ») ; quand les postes de techniciens employés se sont développés, des syndicats généraux sont apparus suivi d'un conflit de démarcation et d'attribution entre ces syndicats [OKBA, BEAUD, In DUFOUR, 1992]

La structure des syndicats varie selon les pays sans qu'il soit possible d'en extraire un système de correspondance : un travailleur affilié par exemple en France au syndicat de la métallurgie pourrait être membre de l'organisation du textile belge. [BLANPAIN, JAVILIER 1995]. La variation des structures syndicales est souvent rapportée aux pays dans la littérature.

d) L'**idéologie**

Elle oriente différemment l'action. Ces particularismes permettent d'introduire une typologie relative aux syndicats européens comme l'ont proposé B. Brunhes et M. Albert en 1991 in [DONNADIEU, DUBOIS 1995]. Ils distinguent : Le **modèle « rhénan »** caractérisant l'Allemagne, les Pays scandinaves, les Pays-Bas, la Suisse, l'Autriche. C'est un modèle marqué par un choix de participation, de coopération de syndicats puissants à position de quasi-monopole, à la gestion de l'entreprise, (le modèle germanique comprend un fort niveau de régulation et un dualisme entre négociation collective de branche et codétermination au niveau de l'entreprise tandis que le **modèle nordique** se fonde sur des accords économiques au sein d'un ordre politique social-démocratique [HYMAN 1994]). Le **modèle britannique** est caractérisé par le refus d'intervention des syndicats dans la gestion des entreprises. L'activité syndicale se manifeste par les contrats au niveau de la branche ou de l'entreprise. Ce syndicalisme bénéficie de prélèvement automatique des cotisations (*closed shop*). Le **modèle latin**, regroupe l'Italie, la France et l'Espagne. Ce modèle est caractérisé par le pluralisme syndical et une culture de combat, de contestation, une difficulté à s'orienter spontanément vers la participation, des employeurs autoritaires, des syndicats divisés et politisés [HYMAN 1994].

e) La **flexibilité** du travail en Europe

Elle détermine deux modèles de relations sociales, avec aux deux extrêmes :

- la Suède comme modèle du consensus social, suivie par l'Allemagne
- la Grande-Bretagne comme modèle de flexibilité libérale précédée de la France [BRUNHES 1989]

f) La stratégie syndicale

L'analyse de la stratégie syndicale permet de déceler des options très divergentes [LANGE 1982], résumées à l'aide du tableau suivant :

<u>Réponse maximaliste</u> : refus de jouer un rôle dans le management de la crise CGT (pas de syndicalisme courroie de transmission)	<u>Réponse interventionniste</u> : syndicats italiens, intervention au niveau sectoriel et national pour soulager la crise économique
<u>Réponse défensive</u> : Royaume-Uni; des groupes de salariés cherchent à se protéger par le pouvoir de la base pour empêcher les changements avec lesquels ils ne sont pas d'accord	<u>Réponse corporatiste</u> pour les syndicats qui collaboraient avec l'Etat et les employeurs dans des domaines comme la politique des revenus les programmes sociaux. Suède Allemagne

Tableau 2 : Les types de stratégies syndicales en Europe Source : [LANGE 1982]

Face au défi posé par les EMN, les syndicats opposent trois types d'action : le renforcement syndical sur le plan national, l'effort de régulation des actions et politiques des EMN en faveur de normes de comportement et de respect des pratiques locales, la coopération syndicale transnationale [BLAKE 1972].

Selon Streeck [1987] deux stratégies sont possibles : le laisser-faire et la coopération qu'il illustre par un conservatisme optimiste se justifiant si le cycle économique repart ou par une stratégie productrice avec laquelle les syndicats assistent les employeurs pour développer une main d'œuvre coopérative et engagée, ce qui empêche la marginalisation syndicale.

g) Les systèmes nationaux de représentation

Ils sont divers comme le soulignent les auteurs du feuillet concernant le comité d'entreprise européen du Dictionnaire Permanent Droit Européen des Affaires ; ils distinguent les trois modèles suivants :

<p><i>Les modèles anglo-saxon et italien.</i> Dans ces pays, il n'existe à proprement parler aucune représentation légale des travailleurs. Les travailleurs sont défendus par un syndicat présent dans l'entreprise.</p> <p><i>Le modèle allemand.</i> - ce modèle comprend à la fois une représentation du personnel dans l'entreprise et au sein des organes dirigeants. Les Conseils d'Entreprise qui représentent l'ensemble des salariés de l'entreprise sont associés à l'élaboration des décisions à incidence collective et doivent appliquer le concept de « paix sociale ». Toute entreprise qui occupe en permanence au moins cinq travailleurs doit avoir un conseil où seuls siègent les représentants du personnel. En ce qui concerne la représentation au sein des organes dirigeants, le système allemand est celui de la « codétermination »..</p> <p><i>Le modèle français</i> - Le modèle français comprend des représentants élus des salariés (délégués du personnel, comités d'entreprise, comités d'établissements, comités centraux, comités de groupe), des représentants désignés par les syndicats et titulaires du droit de négocier (délégués syndicaux) et une participation de plus en plus fréquente des salariés à la marche de l'entreprise avec des représentants désignés au sein des organes de direction, conseil d'administration ou de surveillance.</p>

Figure 1 - Système national de représentation des travailleurs

Source : librement adapté du Dictionnaire Permanent Droit Européen des affaires, Feuilles 25, *le Comité d'Entreprise Européen*, 1995

Nous illustrerons la différence dans les modes de représentation en prenant l'exemple allemand et français : en France, le représentant de la direction est présent et assure le rôle de Président du comité d'entreprise alors que le « Betriebsrat » (équivalent au comité d'entreprise allemand) est un organe composé exclusivement de représentants des salariés. Plus généralement les différences entre systèmes de représentation nationale s'articulent entre les modèles de représentation à canal unique et les modèles de représentation duale.

- Le canal unique est fondé sur la négociation ; dans ce modèle l'ensemble des relations sociales dans l'entreprise passe par le syndicat qui jouit d'un statut unique ou privilégié ; c'est le cas de l'Italie, du Royaume-Uni et de l'Irlande
- Le système dual repose sur l'information - consultation ; c'est le modèle le plus répandu en Europe [JACQUIER 1997]

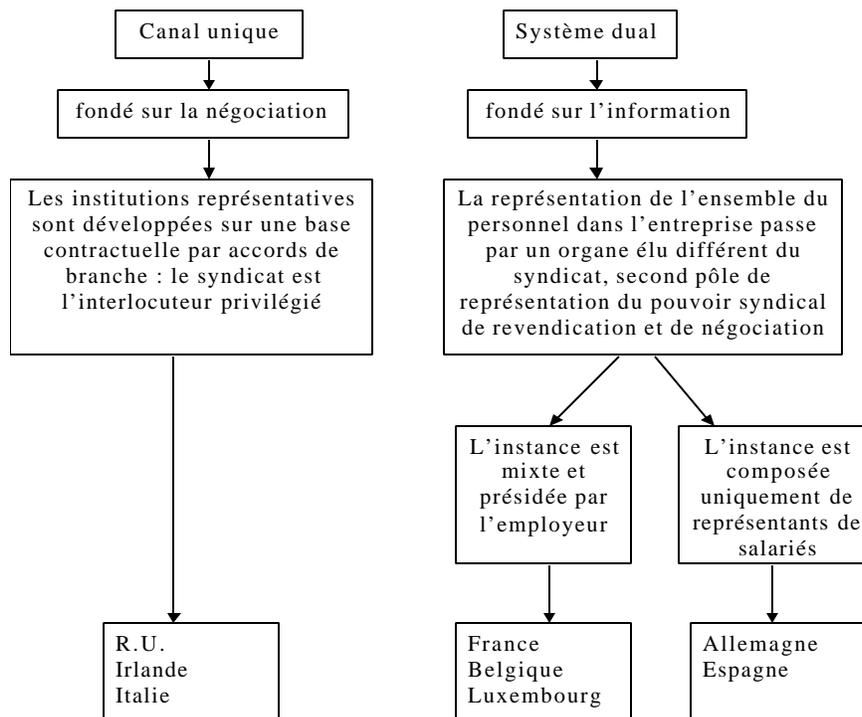


Figure 2 : les systèmes de représentation en Europe

- dans ce modèle :
« Le conseil d'entreprise exerce l'essentiel des fonctions de confrontation et de dialogue avec la direction. Les syndicats exerçant une influence à l'intérieur de ce conseil par leurs élus qui sont adhérents... ce qui distingue ce modèle du premier, c'est la séparation de deux fonctions en deux instances différentes, alors que les pays du premier modèle n'ont pas séparé ces fonctions. » [JACQUIER 1997]

La variété des systèmes se conjugue avec l'hostilité des structures syndicales officielles à l'égard des contacts directs entre représentants ce qui gêne l'exercice syndical au niveau européen [MARGINSON 1992]. Le soutien managérial n'est pas suffisant et ne compense pas les difficultés pour constituer le groupe des représentants. Là où le syndicalisme émerge au niveau de l'entreprise comme c'est le cas au Royaume-Uni, se pose le problème d'animer

une organisation à un niveau européen. L'expérience française contraste avec le cas britannique ; en effet les comités de groupe en France, permettent un apprentissage plus facilement reproductible au niveau européen.

B - Méthodologie

I - Choix de l'échantillon

Parce que le but de cet article est de **rendre compte du «vivant»**, nous nous concentrerons sur une seule monographie parmi toutes celles que nous avons traitées par ailleurs. Nous avons choisi de présenter la monographie portant sur le groupe ELF. En effet, elle comporte des éléments pouvant caractériser certains phénomènes émergents. A la suite de chaque citation des différents répondants figurent les étiquettes suivantes : pour le Directeur des Relations Sociales [ELF DRS], le secrétaire également membre de la CFDT [ELF CFDT], le représentant CGT [ELF CGT], le représentant pour l'Allemagne [ELF D] et pour le Royaume-Uni [ELF UK].

II - Guide d'entretien

Ce guide d'entretien a été conçu pour des situations d'entretiens avec des répondants français et non français, Directeurs des Ressources Humaines, syndicalistes, menés essentiellement en vis-à-vis et pour certains par téléphone. Le guide d'entretien est constitué d'une trame qui s'adapte en fonction des personnes, de leur fonction et de la langue utilisée lors de l'entretien. Ce guide aborde les thèmes suivant : l'organisation de l'entreprise, ses enjeux (stratégie, valeur, attitude siège – filiales, sa structure, le rôle du D.R.H.), l'histoire du comité d'entreprise européen, le cadre juridique (l'aspect contractuel), les caractéristiques générales (l'information communiquée, communication interne, relations industrielles), les restructurations, le D.R.H. ou D.R.S. et le comité d'entreprise européen (rôle, ambition, effets), l'évaluation du comité d'entreprise européen et en conclusion les recommandations. Pour répondre valablement à toutes les questions, il faut environ deux à quatre heures d'entretien. Ce guide est relativement vaste puisqu'il aborde environ 83 questions dans les huit sections principales que nous venons de décrire.

III - L'analyse qualitative d'un cas

Elle a été effectuée selon le principe de la *Grounded Theory* [GLASER & STRAUSS 1967] à l'aide du logiciel NUD*IST. Afin de répondre à l'objet propre de cet article, nous avons effectué un codage axial [STRAUSS & CORBIN 1990] et avons porté notre attention sur huit thèmes intervenant dans notre question de recherche : les enjeux, les institutions, les attitudes, l'information, les rôles, les comportements l'activité et les difficultés du comité d'entreprise européen.

IV - Les limites

La recherche a été effectuée en 1998 et 1999, depuis des évolutions ont eu lieu telle que le rachat d'ELF par TOTALFINA. Le choix méthodologique d'une recherche qualitative implique les limites traditionnelles : la recherche n'est pas généralisable en l'état aux autres cas français et d'autant moins aux autres cas européens. En outre les données sur lesquelles nous nous appuyons relèvent de discours et nous nous focalisons sur le **sens** attribué par les répondants aux phénomènes relatifs au comité d'entreprise européen.

C - Les résultats in-vivo : monographie du comité d'entreprise européen ELF

Le groupe ELF est un groupe français, organisé autour de quatre grands métiers, l'exploration – production, le raffinage et la distribution, la chimie ainsi que la santé. Avec ses 43 000 salariés en France et 80 000 dans le monde, son degré d'internationalisation est de 54% (concentration des effectifs dans le pays du siège) ce qui le place dans la configuration d'une assez forte internationalisation. ELF en constituant un comité d'entreprise européen, qui a fait l'objet d'un accord en 1991, suivi de deux avenants en 1994 et 1999, fait figure de précurseur, puisque l'obligation légale du comité d'entreprise européen n'apparaît clairement qu'en 1994. 54 membres font partie de l'instance européenne d'information et de concertation, dont 24 Français, 7 Allemands, 6 Britanniques, 5 Italiens et 12 représentants Belges, Espagnols, Hollandais, Portugais, Norvégiens et Suisses. Le comité d'entreprise

européen se réunit une fois par an et dispose d'une instance restreinte composée d'un secrétaire de 10 membres dont cinq Français se réunissent cinq à six fois par an.

I - la répercussion de la divergence sur les fondements du comité d'entreprise européen

1 - Comment se manifestent les divergences de systèmes de relations industrielles nationales ?

a) Les stratégies des syndicats révèlent deux logiques d'acteur

Les acteurs évoquent les points de divergence des relations industrielles nationales qu'ils trouvent marquants. Pour cela, ils décrivent les caractéristiques de leur propre système qui s'avèrent fondamentalement différentes. En particulier c'est le système allemand qui fait l'objet des remarques suivantes. En Allemagne, le syndicat prend des décisions de façon très autonome, sans que la Direction n'ait de prise sur le syndicalisme allemand. Le représentant allemand nous donne sa définition de la co-détermination (*Mitbestimmung*). Dans le cadre de la co-détermination, un employeur ne peut procéder à aucun classement d'employés, aucun licenciement, aucun regroupement, aucun déplacement sans avoir le consentement du comité d'entreprise (*Betriebsrat*). Le Betriebsrat co-détermine le début et la fin du temps de travail. Sur les niveaux de salaires, sur les arrangements sociaux, le droit de co-détermination est contraignant. La co-détermination fonctionne véritablement chez ELF-ATOCHEM en Allemagne. Le *Betriebsrat* peut refuser certaines décisions prises par la Direction et bloquer les situations. Ce système favorise l'aboutissement à des compromis [ELF D]. Cependant les représentants allemands savent qu'il existe aussi dans d'autres entreprises en Allemagne, des *Betriebsräte* qui ne font pas usage de ce droit dans la réalité. Le droit s'écarte donc des pratiques et c'est pourquoi il est si fondamental de se référer aux témoignages des acteurs pour décrire la réalité des relations industrielles au travers des pratiques.

Une des différences entre France et Allemagne est celle de la Présidence des comités d'entreprise traditionnellement assumée par un représentant des salariés en Allemagne contrairement à la France :

« Le DRH d'ELF France, est venu me voir en Allemagne. Et en liaison avec la Direction ici en Allemagne, avec notre chef du personnel, nous avons présenté des exemples pratiques, de façon à lui montrer comment un employeur en Allemagne travaillait de façon commune avec un représentant du personnel. Ce qui a surtout étonné les Français, c'est que le Président d'une telle organisation en Allemagne n'est pas le Président du groupe. C'était, pour les Français, absolument nouveau. Notre direction allemande a pris part au jeu parce qu'elle nous connaît depuis très longtemps. Elle doit de toute façon travailler avec nous, c'est une obligation. Tout dépend de la façon dont on connaît bien ou non son interlocuteur. C'est naturellement une toute autre culture que celle qui existe en France par exemple. » [ELF D]

Alors que de nombreux modèles divergents de relations industrielles ont été exposés dans la première partie de cet article, nous avons été surpris de constater que les praticiens mettaient l'accent sur d'autres variables intervenant dans la modélisation. Le directeur des relations sociales insiste sur la spécificité française qui est marquée par une surenchère entre les cinq organisations syndicales ; chacune de ces cinq organisations syndicales est au bord de l'explosion permanente. Selon lui, les rivalités syndicales intra-France caractérisent le mieux le système de relations industrielles national français et l'isole considérablement des autres systèmes nationaux en Europe. Le fait que cette surenchère permanente propre à la France, ne se produise pas dans les autres pays, comme les différences des autres systèmes nationaux des pays tiers.

« On s'aperçoit qu'il y a plus de proximité dans le système italien, le système allemand, le système anglais, même si les Anglais, sur le plan institutionnel, sont loin d'avoir la reconnaissance qu'ont les Allemands. » [ELF DRS]

Cela signifie en termes de **stratégie syndicale** qu'il existe **deux logiques** au sein des comités d'entreprise européens : la logique des Français et la logique de ceux que nous nommons les non-Français. Ces logiques sont marquées par

des types de comportement : l'approche des représentants non-français est d'essayer de présenter des positions communes à la Direction, alors que l'approche des représentants français vise à développer une ambiance de surenchère entre eux, assortie d'alliance de circonstances [ELF DRS]. Ces deux logiques s'affrontent au sein du comité d'entreprise européen et participent à une forme de divergence qui n'était pas répertoriée de cette manière dans la littérature.

Sans doute les divergences constatées jusqu'alors, l'ont été au moyen d'approches comparatives. En effet une approche centrée sur le comité d'entreprise européen se distingue radicalement d'une approche comparative, du fait que le comité d'entreprise européen rassemble en un même lieu, les représentants issus de systèmes de relations industrielles différentes. Nous nous situons par conséquent dans une approche **trans-relations industrielles** et c'est ce qui explique qu'une vision nouvelle puisse surgir.

A propos des approches internationales, rappelons que Nancy J. Adler [1983] distingue au sein du champ international les recherches cross-culturelles, qui comprennent les approches uniculturelle, comparée et interculturelle. L'approche uniculturelle se concentre sur la gestion organisationnelle dans un pays, l'approche comparée se concentre sur la comparaison des organisations d'au moins deux pays différents, l'approche interculturelle se concentre sur les interactions entre membres d'au moins deux pays ou cultures différentes. Joseph L.C. Cheng [1989] distingue trois approches transnationales : l'approche comparée centrée sur la nation, l'approche culturelle centrée sur la culture et l'approche contextuelle centrée sur l'organisation. Une approche trans-relations industrielles emprunte à la fois à l'approche contextuelle [CHENG 1989] et à l'interactionnisme de l'approche interculturelle [ADLER 1983].

Dans le cadre de l'approche trans-relations industrielles, on peut faire mention également du **poids des diversités régionales**. C'est en abordant le thème concret de la formation professionnelle, que le Directeur des Relations Sociales a découvert, combien le facteur pays est insuffisant pour désigner les différences de relations industrielles ; le niveau pertinent est situé beaucoup plus en aval au niveau des régions ce qui nécessite la prise en compte des différences, par exemple, entre l'Italie du Nord et l'Italie du Sud, la Catalogne et l'Espagne, L'Angleterre et l'Ecosse...[ELF DRS] Ces différences sont relatives aux significations non partagées.

b) La désignation des membres est conforme à ces deux logiques

La désignation des représentants varie selon les pays. En Allemagne et aux Pays-Bas, les Présidents des *Betriebsrat* sont là systématiquement, qu'ils soient syndiqués ou non. Le fait générateur de cette présence est la situation de responsabilité dans laquelle se trouve le représentant, alors que dans les pays latins, on ne désigne pas systématiquement les personnes investies de responsabilité [ELF CFDT]. Cette différence est source d'incompréhension entre Européens : les non-Français par exemple adoptent *un discours de représentants du personnel centré sur les problèmes circonscrits à leur établissement et leur entreprise* [ELF CFDT] tandis que les représentants français, eux, sont désignés par les syndicats et adoptent un discours plus politique. Ces deux logiques corporatiste versus politique trouvent leur origine dans le mode de désignation.

2 - Les jeux de pouvoir se déroulent sur fond de divergence

Pour le secrétaire, la question est de situer la place du comité européen par rapport aux prérogatives des différentes instances nationales. Certains représentants, comme par exemple les délégués allemands ou certains délégués italiens sont prêts à donner un peu plus de prérogatives au comité européen, mais d'autres représentants préfèrent conserver leur pouvoir à un niveau national et souhaitent que le comité européen n'en joue aucun. Ces divergences produisent une contradiction à terme [ELF CFDT]. Le représentant CGT déplore la politique de la direction qui consiste à amoindrir fortement le comité de groupe au profit de l'instance européenne, c'est-à-dire déplacer les droits nationaux au niveau européen. [ELF CGT]

Au travers des réponses, on peut constater que les lieux de pouvoir se situent au niveau de la Direction Générale, le D.R.H. ayant un pouvoir assez limité [ELF CFDT]. Côté syndical, ce sont les syndicats français qui détiennent le plus de pouvoir au sein du comité d'entreprise européen [ELF UK]. Les proportions jouent en effet un rôle

significatif et plus l'entreprise concentre ses effectifs dans un pays, plus la répartition des représentants sera concentrée sur ce pays, plus la délégation de ce pays sera en position de force.

Malgré la forte proportion de Français et leurs tendances à vouloir imposer leur système des relations industrielles, en particulier le système d'information et de consultation, le représentant allemand, par exemple, cherche lui-aussi à « vendre » son système de co-détermination et sa stratégie : le fait de se mettre d'accord entre représentants avant de rencontrer la direction.

La divergence est également relative aux relations entre les membres. Certains membres comme par exemple les représentants de la CGT, sont isolés [ELF CFDT], par ailleurs le représentant britannique exprime lui-aussi cette **mise à l'écart** :

« Certaines personnes peuvent occasionnellement se sentir isolées à l'écart ; des revendications de certaines personnes peuvent être minimisées. » [ELF UK]

3 - Attitudes des membres : les positions de départ divergent

Au départ, les positions des membres du comité d'entreprise européen étaient différentes. Par exemple, la privatisation était un sujet qui divisait les représentants en deux blocs : ceux qui l'acceptaient comme les représentants de l'Italie et de l'Allemagne, et ceux qui la rejetaient, comme les représentants anglais ainsi que les représentants de la CGT. Ce type de divergence provient d'une incompréhension du positionnement des organisations syndicales entre elles.

4 - Une information encore parfois décalée

L'information apparaît parfois décalée parce qu'il existe des asymétries d'information selon les sous-groupes qui constituent le comité d'entreprise européen, et plus particulièrement entre Français et Européens. Le décalage d'information entre Français et Européens provoque un décalage dans les analyses et une difficulté de coordination dans le groupe. [ELF CGT]

« Il y a un grand décalage de niveaux d'informations. Les Français ont plus d'informations et les Européens pensent que l'on a beaucoup d'informations qu'eux-mêmes n'ont pas. Ils viennent nous voir pour nous demander ce qui se passe, nous demander des informations, etc. C'est gênant pour eux le décalage. Ça pèse un peu. Pour nous, ce que l'on voudrait savoir, c'est ce qui se passe dans les pays européens... le pire manque d'information se situe chez les représentants britanniques : ils n'arrivent même pas à pouvoir réunir leurs collègues. » [ELF CGT]

Les décalages peuvent se produire dans le temps, mais aussi dans les appréciations ; le décalage dans le temps [ELF D] provoque un décalage dans les analyses.

5 - Difficultés du comité d'entreprise européen : individualisme français vs unité européenne

Les difficultés sont caractérisées par le manque de :

- Connaissance de syndicalisme européen des membres du comité d'entreprise européen [ELF CFDT]
- d'engagement possible du fait de la répartition des représentants non proportionnelle [ELF CGT],
- d'esprit collectif [ELF D] [ELF UK]

« Ce qui manque à mes collègues français : Au lieu de tenter d'être unis auprès d'une personne et bien les Français développent, préfèrent développer des points de vue différents. Cela résulte naturellement de l'histoire française, mais les syndicats français

doivent saisir qu'aujourd'hui l'économie joue une toute autre dimension et que l'on doit réapprendre et repenser ses points de vue. Il y a quelques années, leur façon de voir était peut-être exacte, mais on doit repenser et c'est valable aussi pour l'Allemagne, l'Italie, l'Espagne. » [ELF D]

II - Comment en dépit des divergences, l'intégration se fait jour

Après avoir relevé les divergences, nous remarquons qu'elles se manifestent principalement au début de la vie du comité d'entreprise européen. Il existe par ailleurs des domaines qui favorisent au contraire une montée en puissance du phénomène d'intégration et donc de convergence des membres entre eux. C'est parce que le groupe ELF vit ce phénomène d'intégration, et fait figure de comité avancé dans son fonctionnement, que nous l'avons sélectionné parmi d'autres cas d'entreprise. Nombre de jeunes comités d'entreprise européens en sont au premier stade de la divergence. La question qui se pose alors, est de repérer les facteurs qui favorisent le passage d'un état divergent à un état convergent.

1 - Un ensemble intégrateur : l'instance restreinte

Nous avons remarqué que les divergences perdurent au sein de l'instance plénière, mais il n'en est pas de même pour les membres de l'instance restreinte appelée le bureau. Le secrétaire constate que le bureau favorise la cohérence et une certaine productivité [ELF CFDT]. En outre, les représentants français habitués aux routines institutionnelles françaises, éprouvent un choc, lors du passage au niveau européen. Le rapport de force change et un nouvel équilibre s'établit. Ce n'est plus forcément le syndicat majoritaire, en l'occurrence la CGT, qui sera avantagé, mais plutôt celui qui affiche le plus clairement sa position européenne, qui dispose en conséquence d'un nouvel appui syndical de la part des nouveaux-venus européens.

2 - Les attitudes favorisant le rapprochement sur le terrain : unité, harmonie et amitié

L'introduction de la *philos* (l'intensité émotionnelle, la réciprocité) [KRACKHARDT 1992] dans les relations entre personnes constitue l'originalité du comité d'entreprise européen. L'unité n'est pas un acquis de départ, mais une intention stratégique que commencent à rechercher certains :

« Je suis persuadé que si l'on veut être crédible vis-à-vis de la Direction en terme de demandes, il faut qu'elle soit issue non pas uniquement du secrétaire ou d'un membre du comité français, mais qu'il y ait une adhésion plus forte. » [ELF CFDT]

Il est à noter que cette stratégie, peu à peu adoptée au niveau de l'instance européenne, apparaît comme une nouveauté par rapport aux stratégies françaises traditionnelles des syndicats. La question qui se pose alors, est celle de la cohérence des stratégies entre niveau européen et national. Est-ce que l'expérience européenne aura des répercussions ensuite dans le fonctionnement des instances nationales françaises ?

Le représentant allemand reconnaît au secrétaire des qualités favorisant l'harmonisation :

« ... Cela ne tient pas à son appartenance syndicale, mais c'est une personne qui comprend bien les différences entre délégués et qui cherche à canaliser ces différences, à les harmoniser et à établir des consensus. » [ELF D]

Le rapprochement est l'occasion de nouer des amitiés et de faire évoluer le dialogue :

« Au départ, quand nous avons commencé le comité, nous étions étrangers, mais, maintenant, pour la plus grande partie, nous sommes devenus des amis. Et lorsque l'on est étranger, on doit être très attentif à ce que l'on dit, alors que lorsque l'on est ami, on se doit de se dire tout ce qu'on pense. On peut dire que les points de vue sont devenus très proches. Avec la CGT aussi, même si d'une façon officielle, cela paraît plus difficile,

elle a de la peine à abandonner son anti-européanisme, mais sur beaucoup de points, elle se rapproche des autres. » [ELF D]

3 - Rôle structurant des membres du comité d'entreprise européen

Les membres du comité d'entreprise européen perçoivent leur mission davantage dans le sens d'une intégration que dans celui d'un campement sur des positions strictement différenciées comme nous allons le voir.

a) Le rôle des représentants : un apprentissage encore lent, progressif, mais concret

Il s'agit tout d'abord de comprendre les personnes, la réalité du syndicalisme européen [ELF CFDT] ou les stratégies du groupe [ELF DRS]. Les représentants partagent tous l'idée que la compréhension de la stratégie fait partie de leur rôle. L'apprentissage est une phase nécessaire afin de pouvoir entretenir des relations avec les représentants européens.

« Il faut un minimum de connaissances autrement, disons que cela passe par au moins une réunion pour se connaître, voire une deuxième pour commencer à s'apprécier ou se connaître un peu mieux. » [ELF CFDT]

« On essaie de faire un peu abstraction des différences pour essayer d'abord de bien se comprendre, mieux se connaître, de connaître les gens en tant qu'individus, en tant que personnes. » [ELF CGT]

Les représentants établissent des comparaisons internationales sur le coût du travail, les temps, les conditions de travail, afin de pouvoir argumenter lorsque la direction avance que le coût du travail en France est trop élevé [ELF CGT]. Le représentant allemand établit des comparaisons entre le comité d'entreprise européen d'ELF et ceux d'autres entreprises allemandes :

« J'étais à ce propos étonné de constater combien le travail en commun chez ELF fonctionnait en comparaison à, par exemple, des entreprises comme le comité d'entreprise européen de Bayer. Cela ne fonctionne pas chez eux sans accroc, comme chez ELF. Ce n'est pas aussi effectif. » [ELF D]

L'attitude favorisant l'harmonie permet aux représentants européens de progressivement partager un discours :

« C'est tellement divers que lorsque l'on est en capacité de pouvoir dire tous la même phrase, ce n'est pas rien donc cela me semble être la chose la plus visible et après c'est avoir les mêmes objectifs, mais là, on est en train de les construire. » [ELF CFDT]

Les services rendus entre représentants, leur solidarité débouchent sur des avancées concrètes et se manifestent lorsqu'il s'agit d'exercer une pression au moyen d'une intervention auprès de la direction du siège :

« J'ai à l'esprit un exemple où il y a eu une restructuration en Belgique, dans la partie raffinerie-distribution : en Belgique, ce sont les syndicats qui négocient avec les représentants du personnel de l'entreprise et ils ont demandé mon appui, pas pour négocier parce que je ne suis pas habilité à négocier en Belgique, mais pour jouer le rôle de pression vis-à-vis de la Direction locale en indiquant que je pouvais faire pression sur la Direction en France pour que la Direction en France fasse pression sur la Direction locale, etc., et quelque part, cela a réussi, quand même. » [ELF CFDT]

b) Rôle pro-actif du DRH

La D.R.H. a pour mission de **faire fonctionner le comité d'entreprise européen** et d'animer le dialogue social européen [ELF DRS]. Pour le directeur des relations sociales, la finalité consiste à pouvoir correctement anticiper les mutations de l'entreprise de manière à maîtriser et à **accompagner l'impact social de certaines décisions**.

L'anticipation et les démarches proactives permettent un accompagnement bénéfique des restructurations par le suivi des procédures de mobilités internes ou externes pour le personnel [ELF DRS].

De la stratégie pro-active d'anticipation découle l'objectif d'informer à temps les représentants du personnel. Le directeur des relations sociales fait en sorte que les représentants du personnel aient les informations suffisamment à l'avance pour qu'ils puissent comprendre ce qui va se passer, ce qui est prévu par la Direction et intervenir, faire part de leurs points de vue [ELF DRS].

c) Rôle du comité d'entreprise européen : stimuler l'appartenance européenne et influencer

Le comité d'entreprise européen stimule la montée en puissance de la culture européenne au sein du comité d'entreprise européen. La position de secrétaire d'une instance européenne a des conséquences sur l'intérêt des personnes. Le secrétaire essaie systématiquement, de capter tout ce qui est information au niveau européen.

« J'essaie d'avoir de plus en plus de culture européenne, d'être un peu plus citoyen européen. » [ELF CFDT]

Mais la culture européenne peut être une croyance préalable, qui trouve une application dans le terreau des entreprises :

L'Europe a une chance si elle se resserre dans tous les domaines possibles, en particulier si l'Europe se considère comme un seul partenaire de la Chine, de l'Asie, de l'Amérique.... Se concentrer sur l'aspect européen et d'arrêter de penser de façon trop nationale. [ELF D]

L'approche européenne est un élément du contexte du comité d'entreprise européen. Selon le directeur des relations sociales, elle vient avant le comité d'entreprise européen qui est considéré comme un outil de cette politique.

« Ce n'est pas le comité d'entreprise européen qui a changé les choses, mais c'est l'approche européenne qui est intégrée par la Direction des Ressources Humaines depuis un certain nombre d'années, en terme de consolidation de données, en terme d'approche de problèmes, en terme de dialogue social. Le comité d'entreprise européen en est un outil. » [ELF DRS]

Pour d'autres personnes, le comité d'entreprise européen contribue à une prise de conscience de la dimension européenne et de la vision globale de l'entreprise.

« Je suis plus conscient de la mentalité européenne et de l'entreprise. » [ELF UK]

Le rôle du comité d'entreprise européen peut consister en une influence mutuelle des représentants qui adopteraient telle ou telle pratique nationale. C'est donc un lieu d'influence. Les **avis formulés** par les représentants peuvent avoir une influence sur la stratégie définie par la Direction générale. [ELF DRS]

Alors que l'effet attendu du comité d'entreprise européen concerne son rôle de relais entre direction et salariés, il apparaît que l'impact se fait sentir sur l'évolution syndicale française. Le syndicalisme français peut être influencé par le syndicalisme européen naissant :

« Je suis persuadé que le comité européen est une instance qui est en mesure de faire évoluer le syndicalisme français donc je pousse pour qu'il agisse dans un certain sens à faire reconnaître le syndicalisme européen ... pour faire avancer le syndicalisme français. » [ELF CFDT]

La découverte de nouveaux comportements provoque la prise de conscience des représentants français, une remise en cause des régulations passées. Cet apprentissage de nouveaux modes de stratégie et de comportement au sein de l'instance européenne s'étend aux structures nationales. Ces nouveaux comportements consistent à passer de la rivalité à la recherche d'harmonie. Nous avons constaté ces rivalités au sein du groupe des représentants français. Elles alimentent un jeu qui fait dire aux Européens que les Français présentent des caractères similaires. On peut donc distinguer nettement les Français des non-Français ; ces derniers s'expriment peu, mais enjoignent leurs

collègues de la CGT, par exemple, à venir participer à des réunions alors que les autres représentants français ne le font pas. La présence européenne a donc un effet intégrateur, en ce qui concerne la CGT, inconnu jusqu'alors dans les instances nationales françaises.

Cette pression des européens à l'intégration se fait sentir aussi pour d'autres membres. Les représentants européens, en particulier le représentant allemand, aident également le secrétaire [CFDT] :

« Il m'aide par rapport à l'orientation et en même temps, comme il sait que j'ai une place particulière dans le comité européen, par rapport aux autres syndicats français, il provoque aussi les autres syndicats français, de façon violente parfois. » [ELF CFDT]

4 - Activités : bâtir un socle commun de références

Après avoir examiné les institutions du comité d'entreprise européen (l'instance restreinte) et les rôles dans leurs aspects intégrateurs, nous évoquons à présent les activités comme facteur de rapprochement. Les membres du comité d'entreprise européen du groupe ELF, travaillent sur un certain nombre de thèmes concrets, afin de mieux comprendre certains sujets et les marges d'actions ou de négociations qu'ils peuvent avoir. Les thèmes jusqu'alors concernent la formation initiale et continue, ainsi que la politique d'emploi en Europe. Dans le cadre de ces travaux, les membres rencontrent des experts et opèrent un travail de compréhension commune. Le directeur des relations sociales organise de manière régulière, avec le secrétaire du bureau, des sessions de formation sur les métiers du groupe, sur les systèmes économiques et financiers ainsi que sur les systèmes sociaux européens.

« L'objectif est d'avoir un socle commun européen de références, de compréhension. » [ELF DRS]

Les membres du comité d'entreprise européen ont réalisé que les mots véhiculaient des sens, des contextes différents d'un pays à l'autre et que les formations sur les relations sociales s'imposaient. L'approche est encore modeste, concentrée sur un seul sujet comme la formation professionnelle, qui a donné lieu à un ouvrage en collaboration avec le CEREQ. Le secrétaire a fait un questionnaire qu'il a envoyé à tous les Européens, analysé les réponses obtenues. Les différents pays européens ont généralement des orientations communes, et les résultats montrent le rôle-clé de l'apprentissage dans tous les pays d'Europe.

« L'intérêt de ces travaux est d'essayer d'avoir une certaine visibilité de l'action du comité européen auprès des salariés. » [ELF CFDT]

Le directeur des relations sociales est très intéressé par les travaux réalisés en commun au sein du comité d'entreprise européen ; il utilise le « nous » à cette occasion. Il attend :

« Les conclusions de 'nos' réflexions et de 'nos' travaux, en particulier sur la formation. Ce sur quoi 'nous' sommes, c'est de voir s'il y a des domaines sur lesquels il y a un intérêt pour l'entreprise de définir des axes d'actions communes. » [ELF DRS]

Conclusion

Nous avons d'illustré de façon vivante, au moyen de nombreuses citations, ce que signifie pour les acteurs du comité d'entreprise européen, la divergence des relations industrielles européennes. Cette divergence est prégnante dans les attitudes et le comportement des membres du comité d'entreprise européen. Nous avons en particulier fait ressortir les effets de surprise, issus de la découverte mutuelle des membres, et montré combien les schémas mentaux peuvent être tenaces. L'étude de cas du groupe ELF, permet de procéder à une approche **trans-relations industrielles** qui illustre la « *transvergence* » évoquée par S.L. McCaughey et H. De Cieri [1999]. Tout d'abord, les divergences initiales ont l'impact suivant :

- elles divisent les représentants en deux sous-groupes : les représentants français et les représentants non-français ; le poids prépondérant des délégations françaises constitue un facteur de clivage supplémentaire

- elles rendent saillante la fragilité du syndicalisme français, qui contraste avec la force des autres délégations européennes
- elles soulignent nettement les différences de stratégies syndicales : une logique politique pour les Français et une logique corporatiste pour les non-Français
- elles mettent en évidence que les syndicats français sont mieux informés que leurs collègues européens ; finalement les représentants s'organisent en un noyau qui écarte certains autres membres (CGT, représentants britanniques)
- elles accentuent le défaut de correspondance entre les systèmes nationaux et les schémas mentaux qui y sont associés : par exemple, la Présidence des comités d'entreprise est assurée de préférence par les représentants en Allemagne et non par la Direction comme c'est le cas en France.

Néanmoins si les divergences sont le point de départ de la structuration des comités d'entreprise européens, elles laissent place, dans le cas ELF, à une forme de convergence. Les rencontres entre les différents personnages ont des effets inattendus : des jeux d'acteurs se profilent, des attirances entre membres permettent de constituer des sous-groupes, qui évoluent vers un rapprochement. Ce rapprochement et ces alliances brisent en retour l'équilibre traditionnel d'un syndicalisme français divisé et provoquent l'émergence d'un rapprochement possible entre syndicats français ; ce rapprochement se produit timidement, officieusement en partant du niveau de l'entreprise. Malgré les divergences initiales du système de relations industrielles, on peut donc conclure que le comité d'entreprise européen, au moins pour le cas du groupe ELF, commence à produire son effet intégrateur.

A la source de ce rapprochement, on constate le rôle joué par la Direction des Ressources Humaines qui est un des rares exemples de nos monographies, à être en mesure d'employer le « nous » en évoquant les travaux effectués par le comité d'entreprise européen. Egalement les divergences ont entraîné la prise de conscience de la nécessité d'un modèle commun au travers de ce que les acteurs du groupe ELF nomment leur « socle commun européen de références ».

En conséquence, si nous tentons de déceler les conditions de l'émergence d'une convergence à partir de cette étude de cas, nous retiendrons que les éléments favorisant cette convergence et donc l'efficacité du comité d'entreprise européen tiennent dans :

- la mise en place et le fonctionnement régulier de l'instance restreinte
- l'adoption des stratégies européennes d'union des représentants autour d'une vision collective, le partage d'un discours et l'abandon de l'individualisme syndical ; l'harmonie, le développement de liens amicaux entre représentants, la personnalisation des relations
- les travaux en commun, la compréhension mutuelle, les systèmes de comparaison, la recherche de significations partagées, ce que les membres du comité d'entreprise européen d'ELF appelle le socle commun de référence.
- Le rôle des directions consiste à favoriser ces aspects structurants en attribuant les ressources matérielles nécessaires et en favorisant la formation ce qui sous-entend une réelle volonté politique.

Le cas précurseur du groupe ELF peut servir d'illustration à des Directeurs des Ressources Humaines souhaitant mettre en place un comité d'entreprise européen dans leur entreprise. Ils en tireront certaines recommandations : être patient, ne pas craindre de constater, prendre conscience et expliquer les divergences des relations industrielles européennes, enfin avoir la volonté d'obtenir des résultats concrets en travaillant ensemble.

Quant aux représentants des futurs comités d'entreprise européens, ils auront une illustration, d'une part des effets concrets de la diversité des relations industrielles, d'autre part de la nécessité d'une rupture de leurs schémas mentaux. Souhaitons-leur de devenir à leur tour plus ouverts à un éventuel rapprochement avec leurs collègues européens afin que ce comité puisse jouer un rôle effectif.

BIBLIOGRAPHIE

1. Adler N.J., 1983, Cross-Cultural Management Research : The Ostrich and the Trend, *Academy of Management Review*, April
2. Adler N.J., Doktor R., Redding S.G., 1986, From the Atlantic to the Pacific Century : Cross-cultural Management Reviewed, *Journal of management*, vol.12, N°2, pp. 295-318
3. Blake D.H., The internationalization of industrial relations, *Journal of International Business Studies*, Vol 3, N°2, Fall 1972
4. Blanpain R., Javillier J.C., 1995, *Droit du travail communautaire*, ed EJA-LGDJ, 2eme édition, 447 p
5. Bournois F., 1991, *La gestion des cadres en Europe*, ed. Eyrolles
6. Brunhes B., 1989 , « des comparaisons éclairantes », in *Fondation : Europe et société. – Les cahiers de la fondation*, n°12-13, Paris, Janvier Juin
7. Cheng J.L.C. , 1989, Toward a contextual approach to cross-national organization research : a macro perspective, *Advances in International Comparative Management*, Vol.4, pp. 3-18
8. Donnadiu G., Dubois J., 1995, *Réguler le social dans l'entreprise*, éditions Liaisons
9. Dufour C., 1992, *Syndicalismes, dynamique des relations professionnelles*, IRES, Dunod
10. Egelhoff W.G., 1984, Patterns of control in U.S., UK and European Multinational Corporations, *Journal of International Business Studies*, Fall Rosenzweig P.M., Singh J.V., 1991, Organizational environments and the multinational enterprise, *Academy of Management Review*, Vol.16, N°2
11. Erramilli M.K., 1996, Nationality and subsidiary ownership patterns in multinational corporations, *Journal of International Business Studies*, 2nd Quarter
12. Ferner A., 1997, Country of origin effects and Human Resource Management in multinational companies, *Human Resource Management Journal*, Vol. 7, N°1, pp. 19-37
13. Glaser B. G., Strauss A. L., 1967, *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*, Aldine de Gruyter New York.
14. Hu Y.-S., 1992, Global or stateless Corporations are national firms with international operations, *California Management Review*, Vol.34, N°2, pp.107
15. Hyman R., 1994, *Economic restructuring, Market Liberalism and the Future of National Industrial Relations Systems*, in Hyman R., Ferner A., *New Frontiers in European industrial relations*, Blackwell
16. Jacquier J.-P., 1997, *Le comité d'entreprise européen*, éditions liaisons
17. Krackhardt D., 1992, *The strength of strong ties: The importance of philos in organizations*, in Nohria N., Eccles R.G., *Networks and Organizations*, Harvard Business School Press, Boston
18. Lange P., Ross G., Vanicelli M., 1982, *Unions, change and crisis : French and Italian Union Strategy and the Political Economy, 1945-1980*, London George Allen & Unwin
19. Marginson P., 1992, European Integration and Transnational Management-Union relations in the Enterprise, *British Journal of Industrial Relations*, Vol.30, n°4, 12
20. McCaughey S.L., De Cieri H., 1999, Reassessment of convergence and divergence dynamics : implications for international Human Resource Management, *International Journal of Human Resource Management*, Vol.10, N°2
21. Sparrow P., Hiltrop J.M., 1994, *European Human Ressource Management in Transition*, Prentice Hall
22. Strauss A., Corbin J., 1990, *Basics of Qualitative Research : Grounded Theory Procedures and Techniques*, Sage Publications, Newbury Park
23. Streeck W., 1987, The uncertainties of management in the management of uncertainty : employers, labor relations and industrial adjustment in the 1980s, *Work, Employment & Society*, Vol.1, N°3, pp. 281-308