

« Il y a aujourd'hui une nationalité européenne, comme il y avait au temps d'Eschyle, de Sophocle et d'Euripide, une nationalité grecque. » Victor Hugo

INTRODUCTION

Sous-Partie Un : Introduction	1
Section 1 - Présentation de la recherche	1
A - Sujet et justification	1
(I) Intérêt du sujet per se : un phénomène nouveau	1
(II) Intérêt de la recherche : dévoiler la vie des comités	1
(III) Intérêt personnel : une construction européenne inédite	2
B - Position épistémologique de la recherche	3
(I) Une position constructiviste	3
(II) Les limites : les C.E.E de France avant 2000	3
(III) La démarche de recherche : des hypothèses à la construction théorique	4
(IV) La « <i>Weltanschauung</i> » : complexité et multidisciplinarité	6
(V) L'intention : modélisation et construction théorique	7
C - Amorce méthodologique, guide de la thèse	9
(I) Cadre théorique : une multi-théorisation	9
(II) Approche empirique : une recherche qualitative, comparée, multi-acteurs	10
(III) Une approche par la gestion des contradictions	13
D - Présentation du plan de la thèse	14
Section 2 - Le contexte et la genèse des comités d'entreprise européens	16
A - Le rôle des relations industrielles : stade embryonnaire	16
B - Les motivations et le contexte	17
(I) La transnationalisation des entreprises	17
(II) Les procédures d'information globales à l'échelle européenne	18
C - Les risques liés à la transnationalisation	19
(I) Les risques évalués par le Comité Economique et Social	19
(II) L'affaire Hoover : l'étincelle	20
D - Le cheminement de l'Europe Sociale	22

TABLE DES MATIERES

Tome un : corps de la thèse

<i>INTRODUCTION</i>	<i>1</i>
Section 1 - Présentation de la recherche	1
A - Sujet et justification	1
(I) Intérêt du sujet per se : un phénomène nouveau	1
(II) Intérêt de la recherche : dévoiler la vie des comités	1
(III) Intérêt personnel : une construction européenne inédite	2
B - Position épistémologique de la recherche	3
(I) Une position constructiviste	3
(II) Les limites : les C.E.E de France avant 2000	3
(III) La démarche de recherche : des hypothèses à la construction théorique	4
(IV) La « <i>Weltanschauung</i> » : complexité et multidisciplinarité	6
(V) L'intention : modélisation et construction théorique	7
C - Amorce méthodologique, guide de la thèse	9
(I) Cadre théorique : une multi-théorisation	9
(II) Approche empirique : une recherche qualitative, comparée, multi-acteurs	10
(III) Une approche par la gestion des contradictions	13
D - Présentation du plan de la thèse	14
Section 2 - Le contexte et la genèse des comités d'entreprise européens	16
A - Le rôle des relations industrielles : stade embryonnaire	16
B - Les motivations et le contexte	17
(I) La transnationalisation des entreprises	17
(II) Les procédures d'information globales à l'échelle européenne	18
C - Les risques liés à la transnationalisation	19
(I) Les risques évalués par le Comité Economique et Social	19
(II) L'affaire Hoover : l'étincelle	20
D - Le cheminement de l'Europe Sociale	22

Sous-Partie Un : Introduction

Section 1 - Présentation de la recherche

A - Sujet et justification

(I) Intérêt du sujet per se : un phénomène nouveau

La directive européenne n°94/45 du Conseil du 22 septembre 1994 institue le comité d'entreprise européen ou **une procédure en vue d'informer ou de consulter les travailleurs**. Cette directive a été transposée en France lors du Conseil des ministres du 11 avril 1996, puis devant l'Assemblée Nationale le 5 juin 1996. Mille cent cinquante deux entreprises ou groupes de plus de 1000 salariés, implantés dans au moins deux Etats membres de l'Union Européenne (excepté la Grande-Bretagne jusqu'au 15/12/1999) et comptabilisant au minimum 150 salariés dans chacun des établissements, sont concernés par cette directive. L'esprit de la directive est de développer le dialogue social dans les entreprises de dimension communautaire. Cette institution par son caractère supranational, puisqu'elle se situe au niveau européen des grandes entreprises, constitue un événement marquant de l'évolution vers l'Europe sociale. Nous assistons donc à une étape historique, qui mérite un intérêt évident. Parce que le comité d'entreprise européen doit être appréhendé comme un **phénomène nouveau**, l'objet premier consiste d'abord à comprendre et à décrire le comité d'entreprise européen dans son fonctionnement. Toutes les incertitudes relatives à la nouveauté de l'instance mobilisent l'intérêt de la part de nombreux acteurs concernés : Directeurs des Ressources Humaines, Etats, organisations syndicales, représentants des salariés etc.

(II) Intérêt de la recherche : dévoiler la vie des comités

Les recherches sur ce sujet se sont concentrées sur la description des accords instituant les comités d'entreprise européens ; même si la description des accords permet de camper l'importance du phénomène et son évolution globale¹, il manque une investigation permettant de relater la vie des comités d'entreprise européens, d'identifier les acteurs et

¹ c'est d'ailleurs ce que nous exposerons partie un, Sous-Partie trois, chapitre 3

parties prenantes, de comprendre leur **comportement**. C'est justement ce que nous proposons : décrire le **mode de vie du comité d'entreprise européen**.

L'intérêt de ce sujet de recherche s'inscrit également dans l'évolution des grandes entreprises européennes, multinationales, transnationales vers la flexibilité et la globalisation. Cette thèse a aussi pour objet de situer l'information et la communication destinées aux salariés, de décrire les enjeux, les pratiques de la communication dans les entreprises et groupes transnationaux européens.

Certes, le phénomène est nouveau, mais cependant il se produit dans un contexte historique, culturel, organisationnel que nous allons décrire. Une fois nos présupposés explicités, nous poserons le cadre plus global dans lequel cette nouvelle institution va s'inscrire : **les systèmes d'information et de communication destinées aux salariés, la gestion des ressources humaines et les relations industrielles**.

Ce phénomène présente également la particularité de résulter d'une **obligation légale** relativement **souple dans son application**. Les possibilités stratégiques des acteurs sont multiples ; en cela les comités d'entreprise européens prennent des formes variées. Selon le contexte, on peut s'attendre à ce que les prérogatives du comité d'entreprise européen soient minimales, ou au contraire, bien au delà des prescriptions de la directive. Chaque comité d'entreprise européen participe à la naissance d'une nouvelle **démocratie industrielle européenne**, qui envisage le droit des salariés à exercer une influence sur les aspects sociaux, économiques et humains sur leur lieu de travail et dans l'entreprise, qui les emploie [LANE 1989]. Mais le management renonce-t-il véritablement à certaines de ses prérogatives au profit des représentants des salariés ? Comment les acteurs parviennent-ils à adapter les obligations légales à leur contexte ? Comment transforment-ils une obligation légale en un dispositif utile de gestion ?

(III) Intérêt personnel : une construction européenne inédite

Cette instance nouvelle vient se plaquer dans des systèmes de pouvoir bien rodés : nous avons notre extrême curiosité quant aux conséquences sur le système de relations des personnes concernées. Il nous a semblé que le comité d'entreprise européen pouvait constituer un lieu où des intérêts conflictuels pouvaient s'affronter désormais. C'est surtout l'adverbe désormais, qui nous entraîne. Quelles modifications évidentes ou cachées peuvent survenir de ce fait ?

Ce phénomène touche l'Europe et son caractère international nous paraît très attractif. L'Europe est sur la voie d'une construction particulièrement inédite et originale. Peut-être, en cherchant à le décrire, sommes-nous envahie par l'émotion de l'appréhension de **l'œuvre européenne**. Le défi européen est à la hauteur de notre excitation : comment faire vivre une Europe aux paysages culturels et sociaux si contrastés ?

B - Position épistémologique de la recherche

(I) Une position constructiviste

« Et quoi qu'on en dise, dans la vie scientifique, les problèmes ne se posent pas d'eux-mêmes. C'est précisément ce sens du problème, qui donne la marque du véritable esprit scientifique... Rien ne va de soi. Rien n'est donné. Tout est construit. »

[G. Bachelard 1938]

Cette célèbre citation introduit l'intention, qui nous guide : l'objectif de cette recherche consiste à repérer des problématiques de gestion autour de la communication destinée aux salariés. Du constructivisme nous retenons les principes, la **représentabilité du réel** [VON GLASERFELD 1988], la **projectivité** (l'interaction, image de l'objet et sujet est constitutive de la construction de la connaissance) [LE MOIGNE 1995], la recherche **d'intelligibilité** [LE MOIGNE 1990], l'hypothèse **téléologique** (prendre en compte l'intentionnalité ou la finalité du sujet connaissant) [LE MOIGNE 1995].

(II) Les limites : les C.E.E de France avant 2000

Les limites temporelles et spatiales peuvent être définies comme suit : nous nous intéressons à un phénomène européen, **notre espace de recherche concerne donc les entreprises relevant de la directive européenne** et en conséquence situées dans l'Union Européenne. Le contexte temporel de la phase empirique se situe en 1998-1999, les recherches bibliographiques s'arrêtent en 2000 et prennent en compte les références historiques antérieures.

Si la description générale des comités d'entreprise européens par voie d'accord est effectuée à l'aide de données portant sur l'Union Européenne, notre choix de terrain empirique se focalise sur les comités d'entreprise européens dont les entreprises ont leur **siège en France**.

(III) La démarche de recherche : des hypothèses à la construction théorique

La vision que le chercheur a du monde, sa «*Weltanschauung*», influence sa recherche dans la mesure où avant même d'aborder la revue de la littérature, puis la partie empirique, le chercheur oriente sa recherche, selon des questions voire des hypothèses intimement liées à sa «*Weltanschauung*». Cette notion est proche de celle des «*basic assumptions*» : mot à mot, les suppositions de base, il nous semble que ces présupposés sont les résultats de la «*Weltanschauung*» appliqués à un sujet précis. Ce point de vue personnel, loin de perturber le caractère scientifique, loin de nuire à la recherche, est un facteur d'enrichissement à la condition que le chercheur, d'une part en prenne conscience et d'autre part expose à ses lecteurs, la vision clarifiée, qui le guide dans la recherche.

C'est pourquoi **dès l'introduction, nous avancerons des questions et des hypothèses de recherche**, c'est à dire des suppositions que nous soumettrons à l'épreuve du terrain. La partie empirique nous permet de fonder des modèles d'interprétation à **validité locale** pour reprendre la dénomination de E. Friedberg [1993]. Dans ce cas, le passage au terrain n'est pas synonyme d'approche quantitative, de raisonnement hypothético-déductif susceptible d'une généralisation des résultats. Notre notion d'hypothèse ne s'apparente pas au registre des approches positivistes, mais relève d'une approche **hypothético-inductive** [IGALENS, ROUSSEL 1998]. Nous convenons qu'une hypothèse est une supposition que le chercheur a l'intention de vérifier empiriquement.

Par la suite, au fur et à mesure que le chercheur confronte sa «*Weltanschauung*» aux **travaux issus de la littérature**, le questionnement s'enrichit de l'expérience d'autrui, **fait naître d'autres questions, d'autres hypothèses**, qui elles, seront énoncées au sein de la problématique. Toutes les suppositions émises avant et pour vérification par le terrain, qu'elles soient issues uniquement de la «*Weltanschauung*», de l'expérience du chercheur, puis de la confrontation avec les travaux antérieurs seront appelées des hypothèses.

Enfin dans la partie empirique se révèle un double phénomène :

Les hypothèses trouvent soit une validation, soit au contraire, sont rejetées, soit n'ont pu être traitées.

Le terrain, par le recueil de données primaires, permet **la formulation de ce que nous convenons de nommer des propositions**, qui seront énoncées à l'issue de la partie empirique. Ces propositions sont des faits inattendus que le terrain et la réflexion personnelle nous révèlent ; elles peuvent être formulées par sérenpidité, faculté de trouver ce que l'on n'a pas cherché. La figure suivante permet de visualiser la démarche décrite :

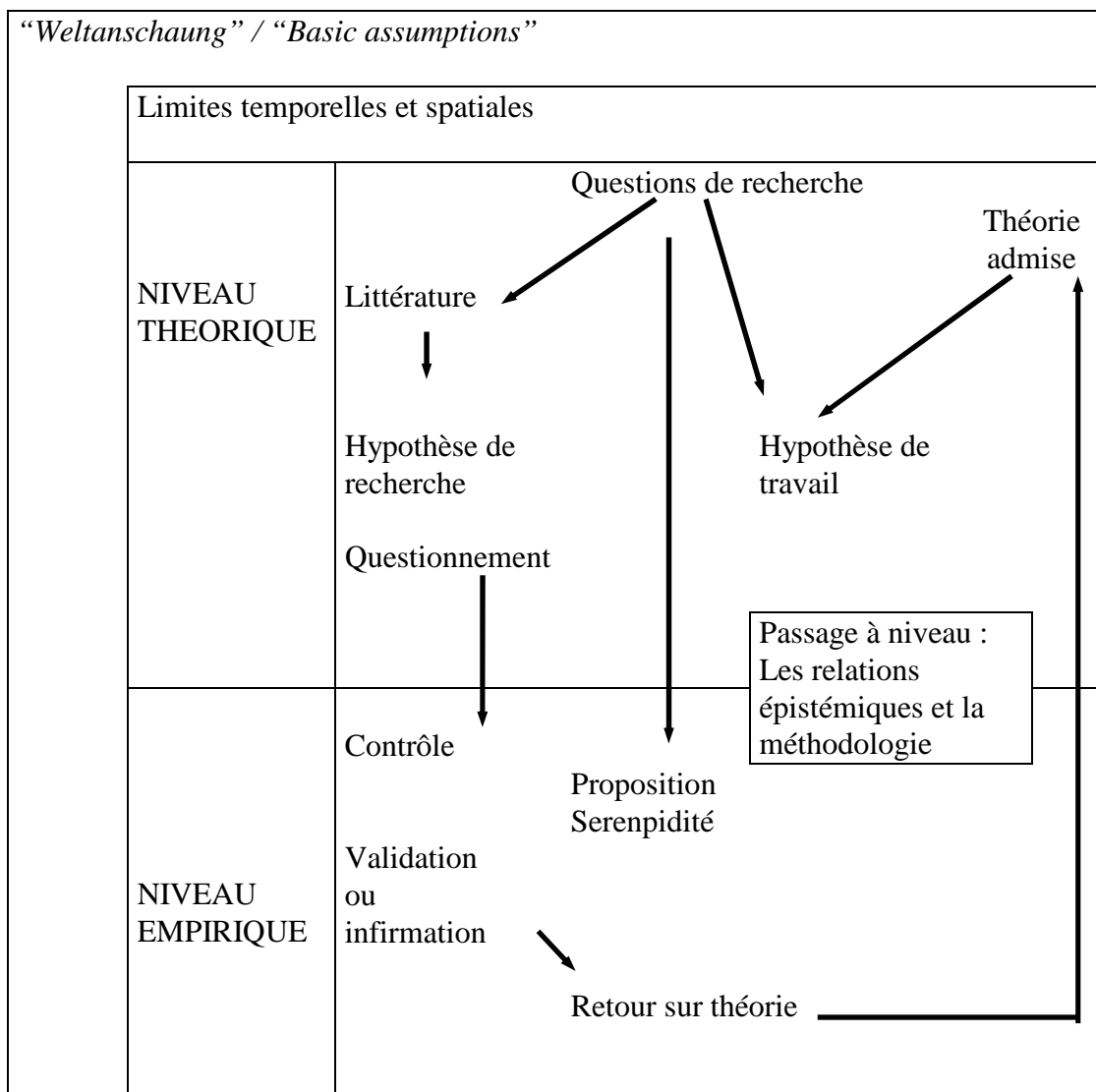


Figure A-1 : La démarche de recherche

(IV) La « *Weltanschauung* » : complexité et multidisciplinarité

Définir le contour de cette vision et éventuellement de ses hésitations permet de présenter les a priori ainsi que les limites du travail. Nous avons choisi quelques citations, qui nous semblent fondamentales pour expliciter la « *Weltanschauung* ». L'exigence principale que nous nous fixons est la compréhension du phénomène étudié :

« La science est certes un art de manipuler la nature. Mais c'est aussi un effort pour la comprendre. » [PRIGOGINE STENGERS 1979].

Les questions de recherche scientifique, d'une manière générale, concernent la relation entre l'être et le devenir, entre la permanence et le changement. Comment va-t-on observer le phénomène que constitue le comité d'entreprise européen ? Nous appréhendons les sciences dans leur nécessité d'ouverture au dialogue, certains pourront faire le parallèle avec le dialogue social ; nous concevons ici la science comme une exploration.

Exposer la vision du monde, qui nous entoure et de l'homme, qui fait partie de notre objet de recherche, constitue l'exercice le plus difficile de la thèse, mais aussi le plus nécessaire, parce que, sans lui, le lecteur n'aura pas les moyens d'évaluer la validité de la thèse. Cet exercice nous semble ardu, car il requiert une interrogation sur des croyances profondes, intériorisées, qu'il s'agit d'exhumer. Cet exercice est non seulement intellectuellement difficile, mais aussi angoissant et déstabilisant, car au fur et à mesure de l'exhumation, le chercheur a tendance à adopter une attitude critique par rapport à ses propres présupposés, à se remettre en question et à juger ses propres valeurs. Notre vision du monde repose sur l'idée que le management doit prendre en compte les avis des salariés et gérer des contradictions.

Une question qu'entraînent les postulats d'une théorie est : quelle place accorder au déterminisme du système versus à la liberté des acteurs ? Si certains comme M. Crozier et E. Friedberg [1977] optent pour la seconde et d'autres pour la première, il nous semble difficile de séparer ces deux principes, qui s'opposent, mais, qui s'intègrent dans un seul **principe dialogique** [MORIN 1986]. C'est la raison pour laquelle, des approches théoriques aux postulats apparemment contradictoires seront évoquées. Nous espérons ne pas tomber dans les méandres du syncrétisme, mais au contraire, souhaitons que la recherche oeuvre dans le sens de l'éclectisme coïncidant avec le **paradigme de la complexité** ; en effet la complexité permet et nécessite à la fois l'utilisation stratégique de la dialogique, la réconciliation des contraires. Chaque théorie est une vision, qui contribue

à la connaissance et il est intéressant en abordant ce sujet de faire appel à de **multiples théories et disciplines** (sociologie, psychologie sociale, management stratégique, sciences politiques, histoire).

Notre recherche se situe dans le champ social et humain, aussi nous attendons-nous à faire face à des contradictions :

« La science se fonde à la fois sur le consensus et sur le conflit. En même temps elle marche sur quatre pattes indépendantes, la rationalité, l'empirisme, l'imagination, la vérification. » [MORIN 1990].

Nous nous attendons également à ce que les

« dérèglements que peuvent subir les diverses dialogiques sous l'effet d'excès de désordre, d'ordre, d'antagonisme, conduisent aux perturbations, double-binds (doubles injonctions contraires), blocages, régressions, ... Mais ses « effets pervers » ... sont, sans cesser d'être pervers ... autant de défis que l'esprit peut éventuellement affronter pour transformer la situation ou inventer une solution. » [MORIN 1977].

De cette dialogique peut naître ce, qui fait le propre de l'homme : l'innovation, la transformation des situations, l'art.

Nous nous situons dans un univers complexe : la méthode de complexité nous semble pertinente, car nous

« demande de penser sans jamais clore les concepts, de briser les sphères closes, de rétablir les articulations entre ce, qui est disjoint, d'essayer de comprendre la multidimensionnalité, de penser avec la singularité, avec la localité, avec la temporalité, de ne jamais oublier les totalités intégratrices. » [MORIN 1990 p178].

(V) L'intention : modélisation et construction théorique

Mais que faire de toute cette complexité, comment aboutir dans tout cet enchevêtrement ? Watzlawick & alii [1972] proposent de s'orienter vers la **recherche d'un modèle**. C'est le fondement de toute investigation scientifique, car le modèle délivre du sens ; également ils indiquent une voie de recherche de connaissance :

« apprendre de la bouche des personnes engagées dans une interaction les modèles qu'elles ont l'habitude de suivre, mais on peut dire une chose et signifier autre chose ». WATZLAWICK & alii [1972]

Nous voilà engagée, il s'agira, d'une part d'interpréter, mais d'autre part d'être extrêmement prudente dans nos interprétations. L'interprétation est une quête de recherche de ce, qui est sens intime, véritable, personnel pour l'acteur. Donner la primauté aux acteurs est une des priorités énoncées par A. Giddens [1984] :

« sur le plan méthodologique, lorsqu'un observateur étudie l'action, il doit considérer les croyances comme du savoir qu'elles soient tacites ou discursives » [GIDDENS 1984].

Toutefois, avant de parvenir au terrain d'investigation, il nous paraît essentiel de nous pourvoir de moyens conceptuels

«, qui permettront d'analyser ce que savent les acteurs à propos de ce pourquoi ils font ce qu'ils font, en particulier lorsque ces acteurs ne sont pas conscients de façon discursive qu'ils le savent » [GIDDENS 1984].

Ainsi le sens pour l'acteur n'est pas facile à exprimer. Une grande partie de notre tâche consiste à comprendre ce sens et à lui donner forme. C'est la raison pour laquelle s'interroger sur le 'comment' de la communication nous oblige à réfléchir d'abord sur le 'pourquoi'. Il nous semble indispensable de disposer d'outils conceptuels et théoriques pour appréhender le discours des acteurs. La partie empirique repose sur leurs discours ; nous travaillons sur des données, issues de discours, qui nous servent de support pour former nos représentations dans une approche projective. Cette approche projective nous positionne dans une épistémologie constructiviste et oriente notre méthodologie, dans un sens idiographique.

La distance avec le terrain marque la première partie du travail théorique et nous incite à travailler sur les règles du jeu. Les situations problématiques, qui seront mis à jour ne peuvent être considérées comme des données, mais comme une construction du chercheur. Cette construction s'établissant, selon un mode récursif, de nombreuses correspondances entre les différents thèmes abordés feront l'objet de renvois. L'exposé ne sera pas bâti de manière linéaire, mais dynamique ce qui, nous l'espérons, n'affectera pas trop sa clarté. Ainsi, par exemple, la définition de la communication stratégique sera conduite de façon progressive. Cela nous semble conforme à l'esprit constructiviste et relève d'une préoccupation pédagogique. Le sens que nous attribuons au phénomène de la communication et de l'information destinée aux salariés, est personnel, perçu à la lumière du constructivisme.

- Nous adoptons une position réaliste à la manière de M.B. Miles et A.M. Huberman [1998], selon lesquels les phénomènes sociaux n'existent pas seulement dans l'esprit des personnes, mais aussi dans le monde objectif : des relations relativement stables peuvent être mises à jour par le chercheur. Ces relations stables constituent les

prémises de la **construction théorique**, mettant en relation des concepts issus à la fois des théories existantes et du terrain.

A partir de certaines définitions recensées par Miles et Huberman [1998], nous situons les différentes formes de la construction théorique :

Définitions recensées par Miles et Huberman [1998]	Réponses empiriques dans la thèse (Partie 2 et 3)
Une carte visant à généraliser l'histoire d'un cas	Approche orientée cas (Partie 2 sous-partie 2)
Un modèle comprenant une série de propositions, qui spécifient les relations souvent hiérarchiques parmi les composantes	Catégorisation arborescente : approche orientée variable (Partie 2 sous-partie 3)
Un réseau de relations non hiérarchiques, exprimées avec des énoncés définissant les liens parmi les concepts	Les liens entre catégories (partie 3)

Tableau A - 1 : Les formes de construction théorique de la thèse

Selon A. Strauss et J. Corbin [1998 p171], une théorie n'est pas la formulation d'un aspect découvert d'une réalité préexistante, elle est une interprétation faite à partir de perspectives données, adoptée par le chercheur. Les théories sont encadrées dans le lit d'une matrice conditionnelle, qui comporte plusieurs niveaux : l'action, l'interaction, l'individu et le groupe, le niveau organisationnel et institutionnel, la communauté, le niveau national et international [STRAUSS & CORBIN 1990 - p163]. Ces niveaux, liées au phénomène étudié, conditionnent à la fois le cadre de recherche et les limites.

C - Amorce méthodologique, guide de la thèse

(I) Cadre théorique : une multi-théorisation

Pour parvenir à notre objectif, nous procéderons à une revue de la littérature tant théorique, conceptuelle, que pratique. Cette revue de la littérature nous servira de support à un questionnement : la problématique. Nous procéderons à une étude empirique. Enfin nous confronterons l'approche théorique à l'approche empirique pour conclure. Approcher la communication et l'information des salariés via le comité d'entreprise européen, nécessite l'activation de plusieurs champs théoriques. Nous avons résumé les cinq questions

principales, qui fondent notre recherche, ainsi que le cadre théorique correspondant à chacune de ces questions.

Questions de recherche		Orientation de la question	Cadre théorique
1	<i>Qu'est-ce qu'un comité d'entreprise européen ?</i>	Cette question ontologique est relative à la description des variables du comité d'entreprise européen.	Communication Théorie contingente
2	<i>Pourquoi et comment les Directions communiquent-elle aux salariés des informations concernant leur stratégie ? Comment s'établit la communication au sein des comités d'entreprise européens ?</i>	Le comité d'entreprise européen s'inscrit dans la communication stratégique et il s'agit de comprendre sa place dans cette perspective.	Gestion des ressources humaines Relations industrielles Management
3	<i>A quoi sert le comité d'entreprise européen ? Quelle est sa raison d'être ?</i>	Cette question phénoménologique porte sur l'action, le rôle et la fonction.	Les rôles L'acteur
4	<i>A quoi peut servir le comité d'entreprise européen ?</i>	Cette question téléologique porte sur les projets possibles.	Intégration Culture d'entreprise
5	<i>Comment se structure le comité d'entreprise européen ? Quelles sont les différentes formes possibles ? Malgré la variété des comités d'entreprise européens, est-il possible que les formes soient convergentes ?</i>	Cette question phénoménologique porte sur la structuration et la forme.	Structuration, Institutionnalisation, Isomorphisme Convergence

Tableau A - 2 : Les questions initiales et le cadre théorique de la recherche

(II) Approche empirique : une recherche qualitative, comparée, multi-acteurs

Nous avons choisi, comme approche empirique, une **recherche qualitative, comparée** au niveau européen. La méthodologie est développée ultérieurement².

Les approches comparatives permettent de saisir un phénomène de façon globale. Pour reprendre le schéma de R. Tung in [WONG-RIEGER & alii 1993], nous situons notre recherche au carrefour des trois dimensions illustrant le management des ressources humaines internationales :

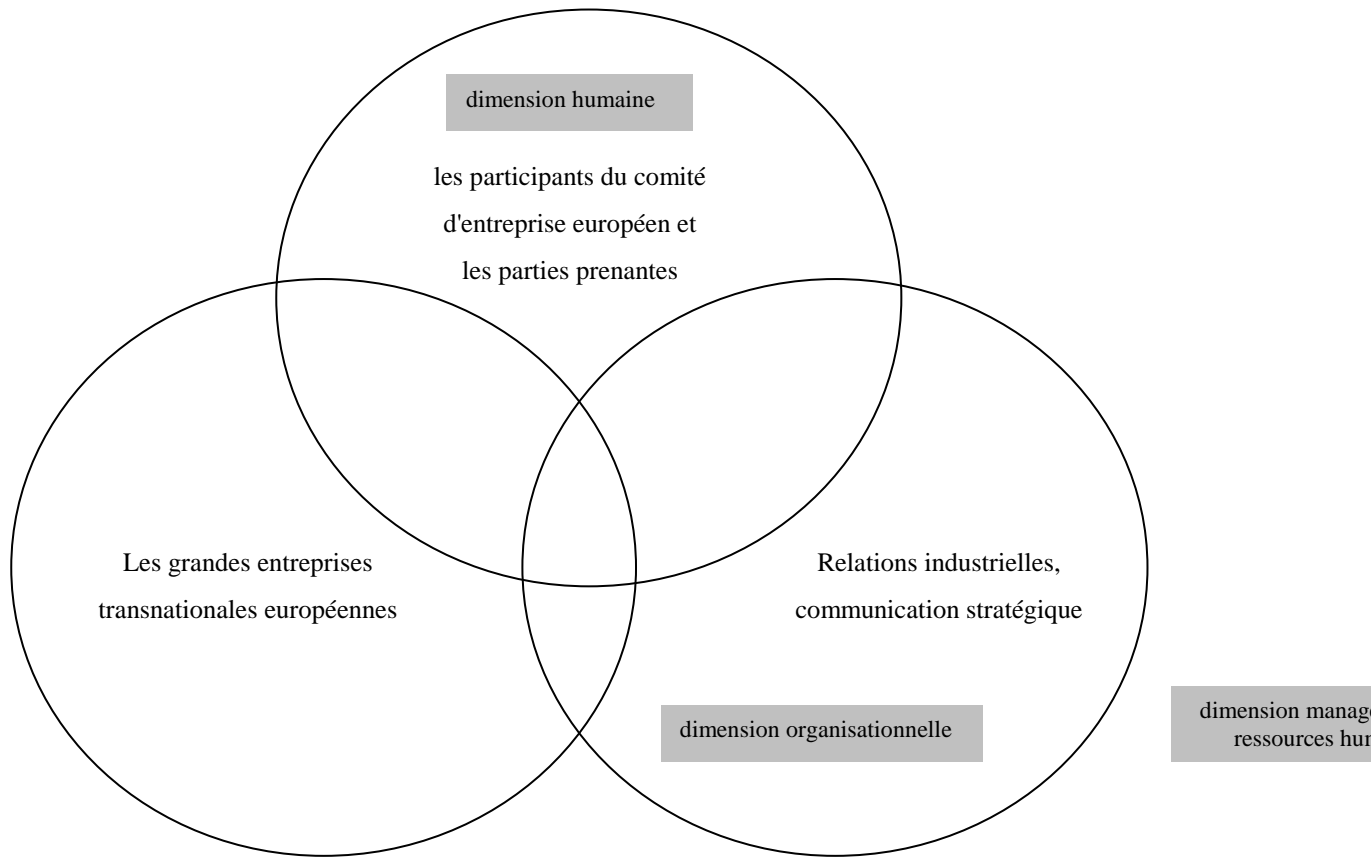


Figure A - 2 : Positionnement de la recherche
par rapport au cadre défini par R. Tung in [WONG-RIEGER & alii 1993]

Certains reproches ont été adressés à l'encontre des recherches comparatives :

- piège de la comparaison du non comparable,
- risque de manque d'objectivité du répondant,
- caractère réducteur des informations recueillies [LIVIAN 1992],
- supposition que les facteurs relèvent d'une importance équivalente quels que soient les pays, biais du fait de l'objet (grandes entreprises),
- échec pour articuler la culture à d'autres explications [WONG RIEGER 1993].

² cf. Partie deux, Sous-Partie un - Méthodologie

Toutefois l'approche comparative permet de dresser un tableau contrasté des **similitudes** et des **différences de fonctionnement** des comités d'entreprise européens. Notre approche exploratoire et qualitative se caractérise par l'originalité du champ constitué par :

- **sept cas d'entreprises**, appréhendés par différents types d'acteurs : des Directeurs des Ressources Humaines et des représentants européens des salariés siégeant au comité d'entreprise européen.

- **le cas des parties prenantes** : les organisations syndicales, patronales et les consultants

Le choix des personnes appartenant à notre terrain de recherche implique un certain nombre d'avantages et d'inconvénients. Le phénomène, qui nous intéresse, est cantonné à deux niveaux de chaque entreprise (DRH et représentants) ce, qui est réducteur par rapport à une approche intégrant d'autres acteurs (les cadres investis d'autres fonctions de direction, les salariés du pays du siège et des pays des filiales). Toutefois l'approche théorique mettra en lumière la position clé de la GRH dans ce phénomène et donc l'intérêt de se focaliser sur ces interlocuteurs particuliers. D'ores et déjà, nous avons conscience qu'une personne appartenant à un niveau de l'entreprise ne peut être représentative des personnes attachées à d'autres niveaux. Finalement elle n'exprime qu'une vision personnelle et non généralisable.

Par mesure de simplification, nous exprimerons le témoignage de chaque Directeur des Ressources Humaines avec le nom de son entreprise. Néanmoins, cet artifice ne nous fait pas oublier que nous raisonnons sur un discours individuel, reflet d'une représentation. Cette représentation comporte une caractéristique sociale ; la représentation sociale désigne une forme de connaissance spécifique, le savoir de sens commun, tributaire de la position que les acteurs occupent dans la société [JODELET 1998] : les répondants font intervenir dans l'élaboration de leur représentation des idées, valeurs et modèles de leur groupe d'appartenance. Ils sont producteurs de sens et utilisent le système de codes et d'interprétations fourni par la société.

(III) Une approche par la gestion des contradictions

La sociologie des organisations a été appréhendée de manière très diverse et de nombreux courants parfois antagonistes la sillonnent. Quelle attitude adopter ? H. Amblard, P. Bernoux, G. Herreros, Y.-F. Livian [1996] adoptent le point de vue que :

« Toute théorie trouve une application plus pertinente à certains moments ou à des niveaux particuliers de la vie des ensembles organisés ».

Ils suggèrent d'utiliser de manière séquentielle les concepts issus des différentes écoles sociologiques. En l'occurrence, ils ont choisi celles s'inscrivant au sein du paradigme de la sociologie de l'action, issu de l'individualisme méthodologique. Parce que nous développons un ensemble de problématiques, nous adopterons l'attitude la plus ouverte possible. Chaque théorie constitue une approche particulière dans la compréhension du sujet et occasionne une contribution à la connaissance. Notre expérience professionnelle dans diverses entreprises, à différents niveaux, nous incite à reconnaître une grande pertinence au modèle de la **gestion des contradictions** décrit par J. Brabet [1993], car il remet en cause la convergence des intérêts des différents acteurs. Cette position explique les développements ultérieurs sur la relation de pouvoir. T.S. Kuhn [1983] a défini le paradigme comme : l'ensemble de croyances, de valeurs reconnues et de techniques, qui sont communes aux membres d'un groupe donné. Ce cadre de référence est un modèle fédérateur de toutes les pensées normales d'une époque. La progression scientifique se fait par révolution paradigmatique, par mutation de la « *Weltanschauung* ». Chaque paradigme apporte son cortège de questions et de réponses jusqu'à son prochain renversement. Toute connaissance relative au paradigme choisi, est donc circonscrite dans des limites, qui nous rendent humbles et nous suggèrent que d'autres voies sont encore à découvrir. Certains se donnent même l'anarchisme comme moyen d'y parvenir [FEYERABEND 1975] et le principe que tout est bon.

D - Présentation du plan de la thèse

Pour faciliter la lecture de la thèse, nous précisons l'articulation du travail :

La première partie	est consacrée au cadre théorique support de la problématique :	
la sous-partie 1 expose les fondements théoriques	Chapitre 1	expose la communication, la complexité organisationnelle
	Chapitre 2	aborde le pouvoir et l'acteur
	Chapitre 3	traite l'institutionnalisation, la structuration et les rôles
la sous-partie 2 présente le contexte managérial	Chapitre 4	évoque la stratégie de communication
	Chapitre 5	aborde le management international
	Chapitre 6	inclut culture, structure et intégration
la sous-partie 3 aborde les deux dimensions institutionnelles de l'entreprise intervenant dans le processus étudié	Chapitre 7	introduit la Gestion des Ressources Humaines
	Chapitre 8	développe les Relations Industrielles Européennes
	Chapitre 9	établit un panorama des accords de comité d'entreprise européen permettant de situer l'ampleur du phénomène

La deuxième partie	est consacrée à l'approche empirique :	
la sous-partie 1 est consacré aux aspects méthodologiques,	Chapitre 10	au choix de la « <i>grounded theory</i> » adaptée à une recherche qualitative comparée, selon différents axes
	Chapitre 11	expose le mode d'exploitation des données à l'aide des logiciels d'aide à l'analyse de données qualitatives NUD*IST et DECISION EXPLORER
la sous-partie 2 présente l'approche orientée cas,	Chapitre 12	est relatif au cas des parties prenantes
	Chapitre 13	est relatif aux sept cas d'entreprise illustrés par des monographies résumées
la sous-partie 3 présente l'approche orientée variable, pour tous les cas confondus	Chapitre 14	traite l'information
	Chapitre 15	traite les rôles attribués aux membres du C.E.E.
	Chapitre 16	traite les activités de l'instance
	Chapitre 17	traite les difficultés à résoudre
La troisième partie	est consacrée à la synthèse générale	
	Chapitre 18	comprend un tableau comparatif des cas d'entreprise,
	Chapitre 19	dessine une structure type à l'aide des liens entre catégories
	Chapitre 20	produit une discussion et un retour à la problématique
	Chapitre 21	développe des propositions opérationnelles
La conclusion générale	résume les apports de la recherche, développe des propositions théoriques et des axes de poursuite.	
En annexe	figurent (tome 1) : la bibliographie, (tome 2) : les supports instrumentaux (guide d'entretien), le détail des monographies, des compléments juridiques, les légendes utilisées : tableaux, figures, ainsi que l'index des thèmes et des auteurs	

Section 2 - Le contexte et la genèse des comités d'entreprise européens

Ce phénomène s'inscrit dans une suite de réflexions et d'événements. Les comités d'entreprise européens sont nés d'une volonté politique, fondée sur la nécessité pour certains acteurs, d'accompagner le développement économique européen par le développement du concept d'Europe Sociale, dans la lignée de la démocratie industrielle. Répondre à la question de la raison d'être du comité d'entreprise européen, suppose d'introduire le phénomène du point de vue historique, de remonter à sa source, d'identifier les parties prenantes et leurs motivations.

A - Le rôle des relations industrielles : stade embryonnaire

La genèse des comités d'entreprise européens nous plonge dans l'histoire des relations industrielles³. En remontant aux années soixante, époque du début de la mondialisation de certains groupes européens, les internationales syndicales (métallurgie, chimie, alimentation) abordèrent le « *problème d'une organisation, qui permettrait un minimum de dialogue avec les directions des grands groupes européens* » [MOREAU 1994] et constituerait un contre pouvoir syndical face à celui des firmes multinationales [BRICNET 1993]. Toutefois la mésentente entre les parties expliqua le statu quo. L'organisation de coopération et de développement économique (OCDE) en 1976 et l'Organisation internationale du travail (OIT) en 1977 promulguèrent des codes de bonnes conduites entraînant même la fermeture d'usines dans certains pays [NORTHROP, CAMPBELL & SLOWINSKI 1988]. Toutefois la portée des codes de bonne conduite ne fut pas relayée par les dirigeants politiques nationaux par souci d'efficacité économique.

Il fallut le concours de plusieurs volontés d'acteurs pour permettre l'évolution du processus et en particulier celle de la communauté européenne. Tout d'abord l'avènement du marché unique européen fit prendre conscience du fait qu'une motivation économique ne pouvait être efficace que si elle se conjugait avec les efforts d'intégration dans les domaines

³ cf. Partie un, Sous-Partie trois, chapitre 2 : les relations industrielles

culturels, monétaire et social (rapport Cecchini⁴). Plus précisément, les décisions prises par les groupes européens, qui affectaient leurs salariés, nécessitèrent le recours au dialogue social.

B - Les motivations et le contexte

(I) La transnationalisation des entreprises

Les raisons invoquées par la Commission concernent le souci de pallier le défaut d'information des salariés, alors que se multiplient les fusions, les concentrations et les rachats d'entreprises au-delà des frontières. Ces décisions prises ailleurs, affectent des salariés subissant un traitement inéquitable. Pour faire face à une concurrence de plus en plus vive sur le plan mondial, les firmes multinationales ont réorganisé 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 [GUARRIELLO JOBERT 1992]⁵. Par exemple : THOMSON en 1982 emploie 120 000 salariés en France et 18 000 dans les autres pays. Huit ans plus tard, en 1990, le nombre de salariés se partage à égalité entre la France (52 000 salariés), qui perd la moitié de ses effectifs et le reste du monde (53 000 salariés). La tendance à la transnationalisation des entreprises s'est accrue lors de la mise en place du Marché unique Européen. Fusions, restructurations, joint-venture parmi les 1000 plus grandes entreprises communautaires sont passées de 117 en 1982 à 492 en 1988-89 [SISSON, WADDINGTON & WHISTON 1991]. On note que ces observations sont encore plus significatives pour les opérations concernant des entreprises appartenant à deux Etats membres.

C'est dans ce contexte que les directions des groupes ont réfléchi **aux moyens d'adapter les structures de représentation du personnel à leurs stratégies internationales**. Les accords initiaux font partie intégrante d'une **politique d'internationalisation** née des contraintes économiques et dont le présupposé est que le progrès social détermine le progrès économique. Ces accords sont liés à la constitution du groupe lui-même [GUARRIELLO JOBERT 1992].

⁴ in Fondation : Europe et société. - *Les cahiers de la fondation*, n°12-13, Paris, Janvier Juin 1989.

⁵ Cf. Partie un, Sous-Partie deux, chapitre 2 – management international

Finalement la culture n'échappe pas aux transformations que lui imprime la vague transnationale. On retient de la définition de la transnationalisation l'aspect négatif sur le sort des salariés touchés par le phénomène. La définition contenue dans la directive 94/45 du 22/9/94 ressemble à la précédente tout en soulignant la nécessité économique.

10ème Considérant « les procédures pour l'information et la consultation des travailleurs prévues dans les législations ou pratiques des Etats membres ne sont souvent pas adaptées à la structure transnationale de l'entité, qui prend la décision affectant ces travailleurs que cette situation peut entraîner un traitement inégal des travailleurs touchés par les décisions au sein d'une même entreprise ou d'un même groupe ; »

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

« Par conséquent, les sociétés multinationales ont plus que jamais besoin d'informer leurs salariés et les procédures d'information ont elles aussi subi des changements. » [GOLD-95, p24].

La flexibilité⁶ comme nécessité stratégique permettant la survie dans l'environnement concurrentiel, entraîne des besoins accrus de coordination des structures de l'entreprise, afin d'optimiser les synergies et d'accroître l'efficacité de l'entreprise.

(II) Les procédures d'information globales à l'échelle européenne

Les procédures antérieures à la législation des comités d'entreprise européens [GOLD 1995] sont :

- **volontaires**, dans la mesure où il n'y avait pas l'obligation extérieure de les mettre en œuvre
- relèvent d'une **idiosyncrasie**, dans la mesure où elles se présentent dans des formes diverses dépendant des particularismes de l'entreprise (secteur, culture et structure de

⁶ Cf. Partie un, Sous-Partie deux, chapitre 2 – management international

l'entreprise, qualifications des salariés, présence d'autres formes de participation par représentation des salariés, degré d'affiliation aux syndicats, pays d'origine, etc.)

- liées aux **attitudes du siège à l'égard de ses filiales** [VOYNNET BOURNOIS 1999]⁷
- généralement **directes**, dans la mesure où elles visent à informer les salariés directement, sans l'intervention des comités d'entreprise, syndicats ou autres délégués des employés. A cet égard, elles fonctionnent en parallèle avec les systèmes de représentation éventuellement requis par la loi ou par une convention collective et sont l'apanage de la direction des ressources humaines⁸.

Dans l'ensemble, les employeurs ont reconnu que le but principal de ces systèmes consiste à renforcer l'engagement et la motivation des salariés en ce, qui concerne la stratégie de l'entreprise.

Les procédures de communication [GOLD 1995] se distinguent, selon les canaux de communication à sens unique et à double sens. Elles peuvent être de nature consultative, ce, qui implique un retour d'information, des avis et des commentaires adressés à la direction. Le terme de **consultation**⁹ est cependant fortement polysémique pour les nations européennes. Il signifie pour les uns, une obligation minimum (c'est-à-dire un simple échange de vues) et pour les autres une obligation maximum (rôle dans la décision - codétermination).

C - Les risques liés à la transnationalisation

(I) Les risques évalués par le Comité Economique et Social

Le comité économique et social avait averti dès 1989 la Commission que l'eupéanisation des structures d'un groupe entraîne des conséquences négatives pour les salariés [BUDA, GOBIN in TELO 1994]. Les multiples restructurations internes par exemple, l'arrêt de certaines activités de production ou leur transfert vers d'autres sièges, la concurrence accrue entre les sites industriels à propos du degré de protection sociale, la libre circulation des capitaux accélèrent l'acquisition de sociétés. Les acquisitions et les fusions entraînent

⁷ cf. Partie un, Sous-Partie deux, chapitre 2 – management international, section 3 – structure et attitude siège – filiales, la communication des EMN en Europe

⁸ cf. Partie un, Sous-Partie trois, chapitre 1 – Gestion des Ressources Humaines

⁹ cf. Partie un, Sous-Partie trois, chapitre 2 – Relations industrielles

un réexamen de la compétitivité des outils industriels et de leur adaptation au marché suscitant des restructurations¹⁰ et des licenciements. Ainsi, cette européanisation influence les groupes quant au choix des sites, les poussant à mettre en place des systèmes intégrés de production avec les incidences négatives suivantes pour les salariés :

- les objectifs de flexibilité ont des conséquences sur les conditions de travail (par exemple, sur les horaires de travail, sur la durée d'utilisation des machines) et sur les salaires résultant de comparaisons de coûts au sein d'un même groupe (et dans les entreprises de sous-traitance)
- des licenciements collectifs massifs en cas de restructuration et /ou de transfert d'une partie de la production
- l'établissement de rapports de concurrence entre les salariés des différents sites d'un même groupe par suite d'une carence d'information et d'un manque de coordination de leurs représentants
- en cas de fusion et d'absorption d'une entreprise nationale, l'impossibilité de reconduire diverses garanties et protections sociales acquises par le biais de conventions collectives nationales.
- le cycle de plus en plus rapide des processus de restructuration induits par les politiques patronales de transformation technique du « procès de production »
- le risque pour les pays connaissant déjà un bas niveau de normes de travail de l'abaisser encore davantage de manière à attirer les investissements.

(II) L'affaire Hoover : l'étincelle

L'européanisation des structures des groupes favorise le dumping social néfaste aux intérêts des salariés. « L'affaire Hoover ¹¹ » constitue l'exemple mettant le feu aux poudres au sein de la classe politique, alors impuissante. Le groupe américain MAYTAG corporation décida de délocaliser sa production en fermant son usine française de Longvic pour s'installer en Ecosse. Il cherchait à bénéficier par ce transfert, de conditions de salaires et d'organisation du travail moins avantageuses pour les salariés à l'issue d'un chantage¹² à l'emploi mettant en concurrence salariés français et écossais. Le scandale amplifié par la découverte de l'existence d'un arrangement entre la direction française et

¹⁰ Gandois J. Président de Pechiney France et Cockerill-Sambre (Belgique) in in Fondation : Europe et société. - *Les cahiers de la fondation*, n°12-13, Paris, Janvier Juin 1989

¹¹ Sources d'Europe a constitué un dossier complet de l'affaire Hoover, consultable à l'Arche de la défense, Paris

¹² le Monde 16/2/94, initiatives rendez-vous délocalisation, Hoover Longvic, un an après, Francine Aizicovici

Hoover Europe, trahissant le comportement des dirigeants informés de la décision un an avant son annonce¹³ laissa les politiques impuissants vis à vis de MAYTAG ; ils purent néanmoins :

« pousser la Communauté européenne à se doter d'un dispositif réglementaire permettant aux travailleurs de faire prévaloir leurs droits de façon transnationale »¹⁴. [BUDA & GOBIN in TELO 1994]

Le phénomène illustré par l'affaire Hoover n'est pas nouveau : déjà MICHELIN France *« avait fermé une succursale belge, sans information préalable, ni consultation, sans respecter la législation locale et en privant ainsi plus de 1100 travailleurs de leur emploi »* [BLANPAIN 1989]

Jean Gandois, Président de PECHINEY et de COCKERILL-SAMBRE faisait remarquer :

« Ces phénomènes seront plus difficiles à gérer dans une première étape avec le franchissement des frontières. Déjà en France, la fermeture d'une usine dans une région entraîne parfois des réactions très vives contre le centralisme parisien, qui est incapable de prendre en compte les données locales de l'environnement. Ce sera pire lorsque les nationalités seront différentes. Même dans un pays aussi peu xénophobe que la Belgique, on voit déjà apparaître des réactions contre des suppressions d'emplois, qui suivent des prises de contrôles par des groupes étrangers. » [FONDATION EUROPE & SOCIETE 1989]

Cette citation nous paraît ouvrir une vaste problématique de gestion en énonçant plusieurs idées :

- le centralisme est responsable des fermetures d'usine. Il s'agit de faire référence à la structure d'entreprise, à la rupture entre centre de décision et sites,
- le lieu de la décision stratégique n'est pas situé [CHASKIEL 1994] au niveau de l'établissement, mais au niveau des groupes industriels ou financiers, qui constituent des « centres invisibles de pouvoir », avec lesquels les syndicats ne peuvent négocier,
- les problèmes de gestion nationale et régionale se complexifient d'autant que la composante transnationale est activée,

¹³ Le Monde 27/01/94 Chris Maisiat, Un an après l'annonce de la fermeture de l'usine de Longvic, les syndicats de Hoover dénoncent le comportement de leurs dirigeants

¹⁴ Buda D. Gobin C, in Telo M, 1994, Quelle Union Sociale Européenne ? L'émergence des CEE, actions syndicales et initiatives communautaires en vue d'assurer l'information et la consultation des travailleurs au niveau des groupes transnationaux en Europe

- même une culture (la Belgique est l'exemple cité) dont on pourrait penser a priori qu'elle n'influera pas d'une façon significative, s'avère déterminante dans l'amplification des réactions,
- l'amplification des réactions peut s'expliquer par le sentiment de dépossession et d'impuissance ressenti par les salariés touchés par les restructurations. Ce sentiment d'impuissance résultait, alors du défaut de réglementation et de protection des salariés.

D - Le cheminement de l'Europe Sociale

- La **première proposition de directive** date de la fin des années soixante-dix. Elle a transmis ses marques à l'actuelle directive. Dès 1975, la Commission proposa de mettre en place un comité européen d'entreprise dans les sociétés européennes ayant au moins deux établissements d'au moins cinquante salariés dans au moins deux Etats membres [BUDA & GOBIN in TELO 1994]¹⁵. Ce comité faisait l'objet d'un pouvoir de codétermination¹⁶ à l'allemande, qui valu les réticences françaises et l'échec du projet [REHFELDT 1992] et conforta les experts dans l'idée que le modèle de cogestion allemande était inexportable [WEISS 1989]¹⁷. Le modèle allemand était considéré par les gouvernements de la plupart des pays de la communauté européenne comme la manière la plus avancée de réussir la paix sociale, mais des préoccupations plus traditionnelles telles que la protection de l'intégrité du système de relations industrielles nationales, le maintien des prérogatives managériales dominèrent [STREEK & VITOLS 1993].
- Une autre étape significative des jeux d'acteurs et de la structuration des relations industrielles européennes est illustrée par la **proposition de directive « Vredeling¹⁸ »** du 24 octobre 1980. La volonté communautaire se heurta à la faiblesse des dispositions du traité de Rome dans le domaine social, à l'hétérogénéité des systèmes de représentation des salariés dans l'entreprise au sein de chaque Etat membre et au principe de territorialité des lois sociales, qui empêchait l'adoption d'un texte permettant d'uniformiser les systèmes de représentation. Cette directive tendait à

¹⁵ in Buda D. Gobin C. Telo M, Quelle Union Sociale Européenne ? L'émergence des CEE, actions syndicales et initiatives communautaires en vue d'assurer l'information et la consultation des travailleurs au niveau des groupes transnationaux en Europe

¹⁶ Mitbestimmung cf. Partie un, Sous-Partie trois – Gestion des Ressources Humaines et Relations Industrielles

¹⁷ également approuvé par Erdmann E.G. directeur général du BDA, patronat allemand

¹⁸ du nom du commissaire aux affaires sociales de l'époque, Henk Vredeling, socialiste néerlandais

étendre les droits à l'information des représentants du personnel des entreprises à structure transnationale du Marché Commun. La proposition laissait aux Etats, la charge d'assumer l'obligation d'information-consultation sans s'enfermer dans une formule rigide de type institution nouvelle [GUIRLET 1992]. La proposition de directive *Vredeling* modifiée puis abandonnée est celle, qui est la plus proche de la directive n° 94/45 du 22 septembre 1994 concernant le comité d'entreprise européen. La directive *Vredeling* prévoyait la possibilité d'un accès des représentants de personnel directement à la direction générale ce, qui constituait un « véritable court-circuit à l'égard de la direction locale » [BLANPAIN JAVILLIER 1995]. C'est pourquoi la réaction à cette proposition de directive fut très vive ; l'opposition émanait de plusieurs gouvernements de centre droit (gouvernement britannique), des grands groupes et des organisations patronales réunies au sein de l'UNICE. L'opposition la plus forte venait des entreprises anglo-saxonnes et notamment des entreprises d'origine américaine [MOREAU 1994]. La nécessité d'un instrument communautaire ne semblait pas démontrée à l'UNICE [NORTHRUP, CAMPBELL & SLOWINSKI 1988].

« La directive lui paraissait fondée sur une interprétation erronée des responsabilités des dirigeants de sociétés. L'autorité de ces dirigeants de même que les systèmes de relations industrielles nationaux risquaient d'être mis à mal par la nouvelle réglementation. Les règles d'information et de consultation proposées pourraient constituer une menace pour la capacité compétitive des sociétés opérant dans la Communauté. » [ARCQ 1994]

- En 1981, fut élu un **gouvernement socialiste en France** favorable à la consultation multinationale. Les lois Auroux instituèrent les comités de groupe, dont la fonction consistait à donner accès aux informations sur la stratégie globale du groupe aux représentants des salariés français. La nationalisation de plusieurs grandes sociétés a incité à accueillir favorablement les demandes syndicales [NORTHRUP, CAMPBELL & SLOWINSKI 1988].
- Impulsé en 1985, le **Dialogue Social européen de Val Duchesse** est l'instance où les partenaires sociaux européens (CES, UNICE, CEEP)¹⁹ ont amorcé un travail de codification de type contractuel aboutissant à des avis communs [GOESTSCHY 1991]. Les avis émis n'ayant pas force de loi, le manque d'engagement résultant du souci de

satisfaire toutes les parties se sont traduits dans la faiblesse de cette institution. Toutefois ce dialogue a compté dans la structuration des acteurs sociaux européens. Il exprimait davantage la potentialité d'une collaboration européenne et était plus politique que pragmatique²⁰ [GOESTSCHY 1991]. Il a permis de camper les acteurs et de poser le problème de délégation des pouvoirs à propos des jeux de pouvoir entre les syndicats nationaux et la CES, de même entre les organisations patronales et l'UNICE. L'UNICE apparaît essentiellement comme une structure de coordination entre les organisations patronales.

« les moyens mis à la disposition de l'organisation par les membres ne lui permettent pas de développer par elle-même des services importants et autonomes par rapport aux membres... Les membres semblent avoir voulu éviter le développement d'une bureaucratie indépendante, qui risquerait, si elle acquérait une certaine importance, de développer une logique propre sur laquelle ils auraient moins de contrôle. » [ARCQ 1994]

Ce dialogue social ne résulte-t-il pas en fait de l'échec d'importation, de transposition de modèles bruts de relations industrielles d'un pays à l'autre (modèle de codétermination allemand), de « l'extrapolation des systèmes nationaux »²¹? Au-delà de la recherche d'éléments communs, il semble que le dialogue social ait été 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.

- **Le dialogue social : impératif de la démocratie industrielle -**

« Le social n'est pas ce que l'économie ne prend pas en compte, mais le lieu où les acteurs vivent et organisent l'économie et le culturel. Le dialogue social n'est pas séparable de l'économique. ». François Régis HUTIN²²

Le dialogue est un processus dynamique, qui se réalise, dans des termes juridiques, techniques et aboutissant à des contrats sociaux. Plus que de dialogue social, il s'agit au niveau européen, de faire connaissance, de se lier. La recherche de dialogue suppose de la part des acteurs, une déconstruction et une reconstruction de leur vision du monde. Le témoignage du groupe allemand HOECHST, se fonde sur l'idée de la

¹⁹ cf. Partie un, Sous-Partie trois, chapitre 2 : les relations industrielles pp. 158-163

²⁰ The Social Dialogue - Euro-bargaining in the making ?, in *European Industrial Relations Review*, Londres, n° 220, mai 1992, p. 25 à 29.

²¹ Savoini C, Direction de l'emploi, des affaires sociales et de l'éducation (DG V) à la Commission des Communautés européennes

²² Président-Directeur général d'Ouest-France, Président de la « Fondation : Europe et société »

régularité, de la permanence du dialogue [MISCHE 1989]²³. Le dialogue n'est pas une négociation. Une négociation a un commencement un milieu et une fin. Elle fait apparaître des gagnants et des perdants ; elle traite des sujets déterminés et elle a un objectif final... les partenaires ont une attitude réticente, vigilante, parce qu'ils craignent que chacun des mots prononcés ne soit noté et utilisé contre eux par la suite. Le dialogue social permet, selon Z.TYSZKIEWICZ Secrétaire Général de l'UNICE, de favoriser la confiance, d'établir un terrain ouvert hors négociation, de favoriser l'intercompréhension, le respect de la logique de l'autre, de gérer mieux les différences entre les parties, de faire évoluer lentement les attitudes, les présupposés.

« La décentralisation en matière sociale, comme en beaucoup d'autres, conduira à de meilleures décisions, parce que ceux, qui prennent la décision près de l'endroit où se situent les problèmes sont bien plus susceptibles d'arriver à une bonne solution et ce, qui est plus important— restent sur place responsables des conséquences de leurs propres décisions. S'ils en ont pris une mauvaise, ils peuvent la changer facilement et ils sont tellement conscients d'être responsables qu'ils prennent des décisions sages pour ne pas avoir à changer par la suite. » Zygmunt TYSZKIEWICZ²⁴ 1989

- **La relève par l'Europe sociale** - L'Acte Unique Européen (28/2/1986) ainsi que la Charte des Droits Sociaux Fondamentaux adoptée le 9/12/1989 ont représenté une étape importante dans la construction de l'Europe Sociale. Ils sont suivis d'initiatives : la proposition de directive concernant la constitution d'un comité d'entreprise européen date du 15 décembre 1990. La Commission européenne avait en effet présenté le 25/01/1991²⁵ une proposition de directive, qui visait à réduire les distorsions de concurrence possible du fait de l'inexistence des règles relatives à l'information transnationale des salariés. Cette directive s'appuie sur la capitalisation d'expérience des comités d'entreprise européens volontaires. Nous reviendrons sur la question des comités d'entreprise européens volontaires et des accords instituant ces comités d'entreprise européens précurseurs dans la partie un, sous-partie trois, chapitre 3, pp. 171-193.

²³ Mische J, membre du directoire délégué, direction des relations humaines HOECHST Allemagne

²⁴ Secrétaire général de l'Union des confédérations de l'industrie et des employeurs d'Europe in Fondation : Europe et Société, les cahiers de la fondation 1989

²⁵ European Communities (commission), Council directive on the establishment of a European works Council in Community-scale undertakings or, group of undertakings for the purpose of informing and consulting employees, *Com Documents*, N°90-581, 25-01-1991

