



Fondation européenne
pour l'amélioration des
conditions de vie et de travail

Communications directes
dans des entreprises multinationales
européennes : étude de cas

Loughlinstown House,
Shankill, Co. Dublin, Irlande

**Communications directes
dans des entreprises multinationales
européennes : étude de cas**

Michael Gold est chargé de cours en études des structures à l'université de Westminster, à Londres. Il est impliqué depuis longtemps dans la recherche concernant la participation des travailleurs au niveau européen et a réalisé la présente étude dans le cadre de son détachement auprès de l'Institut national de recherche économique et sociale à Londres.



Fondation européenne
pour l'amélioration des
conditions de vie et de travail

Communications directes dans des entreprises multinationales européennes : étude de cas

par

Michael Gold

INSTITUT NATIONAL DE RECHERCHE ECONOMIQUE ET SOCIALE

Loughlinstown House, Shankill, Co. Dublin, Irlande
Tél: +353 1 282 6888 Fax: +353 1 282 6456
Télex: 30726 EURF EI

Une fiche bibliographique figure à la fin de l'ouvrage.

Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes, 1995

ISBN 92-826-8859-3

© Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 1995

Pour les droits de traduction ou de reproduction, s'adresser au directeur de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Loughlinstown House, Shankill, Co. Dublin, Irlande

Printed in Ireland

Avant-Propos

Dans l'ensemble, on peut affirmer qu'au cours des années 90, le débat sur l'information et la consultation des salariés, des syndicats et des représentants des travailleurs au sein des multinationales européennes s'est ranimé. Ce débat se fonde sur plusieurs aspects: l'accélération de l'internationalisation des affaires en raison de l'achèvement du marché unique, les limitations, dans le cadre des Etats nationaux, de la participation par représentation en place, l'utilisation plus large de la communication directe entre les directions et leurs employés. Tous les aspects de la communication et de la consultation des travailleurs sont importants à la fois pour la Commission européenne, le Parlement européen et pour la majorité des Etats membres.

Si certains aspects de la participation des employés dans les multinationales font effectivement l'objet depuis quelques années d'une recherche croissante, d'autres en revanche n'ont pour ainsi dire jamais été examinés. Nous voyons, par exemple, que depuis 20 ans environ, les directives proposées par la Commission européenne font l'objet de recherches intensives, et que la croissance au sein d'une trentaine de multinationales européennes de comités d'entreprise volontaires ayant un caractère de prototype a attiré - non sans raison - l'attention des commentateurs et des chercheurs. La Fondation européenne a d'ailleurs publié d'imposants rapports à ce sujet en 1991 et 1992.

Et pourtant, nombreuses sont les questions dans ce domaine qui n'ont pas encore été soulevées. Par exemple: y-a-t-il des alternatives à l'approche qu'ont les comités d'entreprise européens du problème de la participation des salariés au sein des multinationales? Quelle est la portée des canaux de communication directe actuellement en place dans les multinationales? Quelle est leur efficacité et quelles sont leurs limites? Y-a-t-il moyen de combiner différents modèles de participation pour veiller à ce qu'ils agissent dans la complémentarité et donc au profit de l'entreprise et de ses salariés?

Le présent rapport basé sur huit études de cas tente de répondre à ces trois grandes questions. Le but des interviews menées dans le cadre de l'étude n'était ni de procéder à une analyse détaillée de la participation dans chaque entreprise, ni de faire le commentaire des systèmes individuels. Ceci aurait été en effet impossible pour la bonne raison que les réalités de chaque entreprise sont trop différentes, complexes, changeantes et nuancées. Les interviews ont donc été menées dans le but de rassembler des impressions, d'attirer l'attention sur la manière dont les points clé sont ressentis, mais aussi d'obtenir une vue d'ensemble de la pratique servant de point de départ pour une discussion ultérieure et une recherche, plutôt - n'hésitons pas à le dire - que pour trouver des certitudes.

Dr Hubert Krieger
Dublin, juillet 1994

SOMMAIRE

	Page
Liste des tables et des figures	6
Objectifs	7
Résumé	7
Introduction	9
1. FORMES DE PARTICIPATION	10
Formes directes de participation	12
Formes de participation basées sur la représentation	15
Dimensions internationales	19
2. COMMUNICATIONS ET INFORMATIONS	24
Structure de l'entreprise	25
Communications écrites	27
Réunions rassemblant tous les employés	30
Réunions rassemblant les représentants des employés	35
Formes diverses	37
Avantages pour les entreprises	39
3. EVALUATION	40
Contrôle	41
Formation	42
Suivi	42
Efficacité	43
Information	44
Consultation	45
Limites des communications directes	47
4. CONCLUSIONS	49
Références et bibliographie choisie	50
Liste d'abréviations	54
Méthode	55

LISTE DES TABLES ET DES FIGURES

	Page
Table 1: Participation directe et par représentation	18
Table 2: Canaux d'information et efficacité	44
Table 3: Information par l'entreprise	45
Table 4: Consultation au niveau de l'entreprise	46
Figure 1: Systèmes de communication et participation directe	14
Figure 2: Description de la structure d'un groupe	26
Figure 3: Niveau de briefing et catégorie d'information	33
Figure 4: Durée du briefing et catégorie d'information	34

Objectifs

Dans le présent rapport, les auteurs examinent une série de questions suscitées par le débat sur les formes les plus appropriées d'informer et de consulter les employés des entreprises multinationales actives au sein de la Communauté Européenne. Ils attirent particulièrement notre attention sur les points suivants:

- la relation entre les formes directes et par représentation de la participation au sein des entreprises multinationales (première partie du rapport);
- les différents systèmes d'information et de consultation directes fonctionnant à l'heure actuelle dans les multinationales (deuxième partie);
- l'efficacité et les limitations de ces systèmes (troisième partie); et
- les moyens de développer, entre les employeurs et les employés, une approche permettant de relever les défis auxquels sont confrontées les entreprises multinationales établies dans la Communauté Européenne (quatrième partie et suite du rapport).

Résumé

Dans la première partie, les auteurs font la distinction entre les différentes formes de participation *directe* et analysent ensuite leur relation avec les canaux utilisés par la direction pour communiquer avec les employés ou avec des groupes d'employés. Les canaux d'information à sens unique n'assurent que le passage d'information du sommet vers la base, tandis que les canaux fonctionnant dans les deux sens - ceux qui permettent un transfert d'information du sommet vers la base et vice-versa, peuvent être considérés comme un type de consultation directe. Il y a également ce qu'on peut appeler les formes de *représentation* de la participation, notamment celles qui fonctionnent par l'intermédiaire des comités d'entreprise et ou des syndicats. De leur côté, les *fonctions* de chaque approche offrent elles aussi un contraste: en général, la participation directe a pour but d'améliorer la motivation et l'engagement des employés, tandis que la participation par représentation a pour but d'influencer les processus de prise de décision au sein de l'entreprise et à tous ses niveaux. Dans la mesure où ce sont les entreprises multinationales qui sont concernées, le débat a toujours eu tendance à se concentrer sur les formes par représentation. Le présent rapport opère un glissement en vue d'analyser le rôle de la participation directe dans un contexte international.

Un tel glissement doit être considéré comme typique du contexte dans lequel s'inscrit le débat sur les comités d'entreprise européens. Les employeurs affirment souvent que dans ce domaine, la législation est inutile dans la mesure où les entreprises multinationales informent et consultent déjà leurs employés dans les domaines qui les concernent, en se servant d'approches davantage basées sur la

participation directe que sur la participation par représentation. C'est la raison pour laquelle dans la seconde partie du rapport, les auteurs examinent ces approches à l'aide de huit études de cas réalisées dans des multinationales. Elles révèlent incontestablement que de nombreux canaux de communication directe y sont utilisés et qu'ils se basent sur toute une série de méthodes écrites, orales ou diverses. Les canaux fonctionnant dans les deux sens constituent un type de consultation directe, comme nous l'avons défini ci-avant. Toutefois, certaines entreprises étudiées avaient également accepté de créer des canaux représentatifs pour informer et consulter leurs employés au niveau du groupe, en vue de compléter les méthodes directes déjà en place.

Ceci soulève la question qui fait l'objet de la troisième partie du rapport, à savoir l'efficacité des formes directes de participation dans un contexte international. Le rapport analyse les facteurs à l'origine de l'introduction, de l'amendement et de la finalisation de ces canaux de communication, ainsi que certains aspects de la formation et du suivi qu'ils impliquent. Le rapport analyse également, par l'intermédiaire de sources secondaires, la perception qu'ont les employés de l'efficacité de ces canaux de communication. Dans l'ensemble, le rapport suggère qu'au sein des entreprises, la participation directe ne joue qu'un rôle relativement restreint. Et bien que certaines fonctions consultatives soient effectivement accomplies efficacement par l'intermédiaire des canaux à double sens, les décisions prises aux niveaux plus élevés et stratégiques de l'entreprise - et en particulier celles prises à l'échelon européen du groupe - requièrent la mise au point et l'application de formes de participation efficaces et *représentatives*. Ceci est tout simplement dû au fait que de par leur nature, les représentants spécialisés ont le temps, la formation et les aptitudes nécessaires pour évaluer et influencer des domaines aussi complexes que la prise de décision, et qu'ils sont donc mieux placés pour le faire que les salariés pris dans leur ensemble.

Dans les conclusions, les auteurs du rapport reconnaissent que les systèmes de communication directs existant dans des multinationales contribuent effectivement à stimuler l'engagement et la motivation des employés. Mais ils suggèrent aussi que de tels systèmes risquent d'avoir des limitations, notamment que les vues collectives des employés ne peuvent être exprimées légitimement que par des formes de participation par représentation. Par conséquent, chaque forme est dotée d'une fonction différente au sein de l'entreprise, chacune contribuant à améliorer la qualité des décisions à prendre. Elles seront donc complémentaires et ne devront pas être considérées sous l'angle du choix - *l'une ou l'autre* - mais plutôt comme *l'une et l'autre*.

Introduction

S'il est vrai que certains aspects de la participation des employés au sein des multinationales ont fait l'objet de nombreuses études ces dernières années, d'autres n'ont pour ainsi dire pas été examinés. Nous constatons, par exemple, qu'au cours des 20 dernières années environ, beaucoup de travail a été accompli sur les différentes directives de la Commission Européenne, surtout sur celle concernant les comités d'entreprise européens, proposée en 1991, et que la croissance, au sein d'une trentaine d'entreprises multinationales européennes, de comités d'entreprise européens créés volontairement, a attiré - à juste titre - l'attention des commentateurs et des chercheurs.

Pourtant, plusieurs questions n'ont pas encore posées à propos de cette évolution. Par exemple: quels modèles de participation faut-il aborder - implicitement ou explicitement - au cours des débats? Ces modèles sont-ils les plus appropriés dans ces circonstances particulières? Certains modèles conviennent-ils davantage sur un site purement domestique qu'au sein d'un groupe international? Pour aborder la participation des employés dans les entreprises multinationales, y-a-t-il d'autres alternatives que celle des comités d'entreprise européens? Quelle est la gamme des canaux de communication directe fonctionnant actuellement dans les multinationales? Sont-ils efficaces et quelles sont leurs limites? Est-il possible de combiner différents modèles de participation pour veiller à ce qu'ils puissent fonctionner dans la complémentarité au profit de l'entreprise et de ses salariés?

La présente étude a été conduite dans le but de fournir une réponse à quelques-unes de ces questions afin de faire progresser le débat. Elle s'est basée d'une part sur le matériel secondaire figurant dans la bibliographie, et d'autre part sur 32 interviews effectuées dans 8 entreprises multinationales réparties sur le territoire de la CE et dont les principales furent Barclays, IBM, Rhône-Poulenc et Unilever, et ensuite Bristol-Myers Squibb, Elf et Ely-Lilly. Dans la plupart des cas, les personnes interviewées faisaient partie de la haute direction à l'échelon européen du groupe et à l'échelon national, et principalement en France et en Grande-Bretagne (la méthodologie complète est fournie en annexe).

Bien entendu, le but des interviews n'était pas de fournir une analyse détaillée de la participation, ni de faire un commentaire sur les systèmes individuels. Ceci n'aurait pas été possible étant donné que dans chaque entreprise, la pratique est complexe, changeante et nuancée. Les interviews avaient surtout pour but de rassembler des impressions et d'attirer l'attention sur la manière dont les questions principales sont perçues, et de fournir ainsi un panorama de la pratique qui constituerait un point de départ pour un débat et une recherche ultérieurs, plutôt, n'hésitons pas à le dire, que pour trouver des certitudes.

Plusieurs personnes - et la liste est trop longue pour la publier ici - n'ont pas hésité à consacrer une grande partie de leur temps au profit de la présente étude, et nous leur sommes très reconnaissants de leur concours.

1. FORMES DE PARTICIPATION

De nos jours, tout le monde est convaincu qu'associer les employés aux décisions concernant leur travail est généralement favorable à l'entreprise concernée. Depuis des années, on a accumulé suffisamment de preuves indiquant que les retombées de l'information et de la consultation des employés sur les décisions concernant leur travail dans l'usine sont souvent positives (Blumberg, 1968; Wall et Lischeron, 1977). Parmi ces retombées positives figurent, entre autres, une meilleure compréhension de l'entreprise, une utilisation plus efficace des connaissances et des aptitudes des employés, et un processus décisionnel de meilleure qualité (Gill et al., 1993: pp. 167-186). Naturellement, la nature de la participation varie d'une entreprise à l'autre: le stade d'implication, le degré d'implication, les questions abordées et les méthodes appliquées sont eux aussi susceptibles d'adaptation aux circonstances (Cressey et al., 1987). Quoi qu'il en soit, en termes plus larges, cela revient à dire ce qui suit:

"La plupart des entreprises européennes sont parfaitement conscientes du fait que pour diriger une entreprise d'une manière correcte et équitable, il faut associer les employés aux décisions qui influencent leur bien-être et ont des conséquences significatives pour le fonctionnement de l'entreprise." (UNICE, 1990: p. 4 [traduction du texte traduit par l'auteur du rapport])

Ceci est vrai parce que lorsqu'on incite les employés à s'engager au profit des objectifs de l'entreprise en les y associant de différentes manières, "on crée un climat positif dans lequel les employés sont motivés pour contribuer à la réussite de l'affaire - ce qui est dans l'intérêt tant des employeurs que des employés". (CBI, 1992, p. 15)

L'intérêt témoigné à l'égard de la participation des employés a tendance à se manifester d'une manière cyclique (Ramsay, 1977; Marchington et al.; 1992), et chaque vague reflète des formes correspondant au moment. En France, par exemple, les événements politiques ont modelé les contours de la participation: la création des comités d'entreprise remonte à 1945, le système des délégués syndicaux à 1968, et l'introduction de comités d'entreprise au niveau du groupe remonte quant à elle à 1982. A chacune de ces années correspond un événement politique marquant. En revanche, en Grande-Bretagne, les syndicats exercent traditionnellement une grande influence sur les formes et les méthodes de participation, notamment en ce qui concerne la consultation mixte et les négociations collectives.

La vague d'intérêt actuelle est toutefois différente des précédents exemples, et plus précisément en ce qui concerne trois aspects significatifs et liés.

En premier lieu, l'intérêt se concentre essentiellement sur l'impact de l'engagement au profit de "la réussite des affaires", comme l'a formulé la CIB. Le contexte dans

lequel s'inscrit cet intérêt est bien entendu la mondialisation économique, la libéralisation du commerce international, et un décalage d'équilibre au niveau de la production de biens et de services à l'échelon mondial (Dicken, 1992). Ces développements ont débouché sur une plus forte pression de la concurrence à laquelle n'échappe aucune entreprise, mais surtout pas celles situées dans les pays d'Europe occidentale où la croissance est lente et le taux de chômage élevé. Pour résister à cette pression croissante, les gouvernements, les employeurs et les syndicats ont mis en oeuvre une série de moyens au nombre desquels figurent la demande de mesures protectionnistes, l'automatisation visant à remplacer la main-d'oeuvre, une dépendance de plus en plus grande par rapport à la sous-traitance internationale, etc. (van Liemt, 1992).

Parmi ces moyens figure également un souci primordial, celui d'améliorer l'organisation du travail par une série de mesures: production juste à temps, production en flux tendu, mais aussi gestion des ressources humaines (GRH) qui implique l'évaluation des employés, un salaire établi en fonction des performances, et la formation permanente. A ce propos, ce qui nous intéresse ici, c'est l'engagement des employés. Compte tenu du fait que depuis des années, tout le monde est convaincu qu'il favorise la motivation et l'engagement au travail, il n'est pas étonnant qu'il occupe une place centrale dans la philosophie GRH (Ramsay, 1992).

Une seconde différence significative de la vague d'intérêt actuelle pour la participation par rapport aux précédentes réside dans le fait que l'intérêt actuel est dû en grande partie à des initiatives prises par les directions d'entreprise dans toute l'Europe. Ces initiatives se concentrant spécifiquement sur l'aspect de communication de la participation:

"Dans cinq Etats européens (la France, l'Allemagne, l'Espagne, la Suède et la Grande-Bretagne), les chefs de personnel affirment que les communications échangées avec leurs employés s'intensifient, non seulement par l'intermédiaire des corps représentatifs tels que les syndicats, mais aussi, et d'une manière plus significative, par des moyens oraux et écrits transmis directement aux employés.

"L'augmentation de la participation des employés a clairement permis aux employeurs d'être davantage conscients du besoin d'améliorer leurs communications avec les travailleurs. Une main-d'oeuvre mieux formée, la reconnaissance que les travailleurs peuvent contribuer valablement à l'entreprise, l'augmentation du briefing en équipe et des 'cercles de qualité', et la prise de conscience que l'implication des employés a un effet très positif sur la motivation, sont autant de raisons d'améliorer les communications entre les employeurs et leurs employés. Certains commentateurs estiment aussi que la communication directe avec les travailleurs peut être utilisée pour se concilier avec les canaux d'information des syndicats." (Hegewisch et al., 1991: p. 3)

Formes directes de participation

Ce dernier aspect, les initiatives émanant de la direction, met en évidence la troisième différence - et dans notre optique, la plus importante - entre l'évolution actuelle par rapport aux vagues d'intérêt antérieures. Les initiatives prises par la direction se concentrent sur certains types de participation. "L'implication", ce terme souvent utilisé qui se réfère à des formes *directes* de participation, peut être défini, selon Sisson, de la façon suivante:

"Des opportunités offertes par la direction, ou des initiatives encouragées par elle au niveau de l'atelier, dans le but d'une consultation prévoyant la délégation à ses subordonnés, soit en tant qu'individus ou en tant que groupes d'employés, de responsabilités et/ou de pouvoir décisionnel directement en rapport avec les tâches, l'organisation des tâches et/ou les conditions de travail." (1994: p. 5)

Cette définition permet d'emblée d'établir une distinction entre des formes de participation directe *consultatives* et *déléguées*. Dans les formes consultatives, les employés peuvent exprimer leurs opinions individuellement ou en groupe pour en faire part à la direction, celle-ci conservant néanmoins le droit d'appliquer sa propre ligne de conduite en exerçant ses prérogatives. Les 'Cercles de qualité' en sont un exemple, puisque leur mission consiste davantage à suggérer des solutions pour des problèmes de travail plutôt que de les mettre en oeuvre. En revanche, dans les formes de participation directe *déléguées*, la direction délègue ses pouvoirs décisionnels dans un domaine particulier à des employés ou groupes d'employés spécifiques. Une telle autorité peut être accordée pour un spectre d'activités plus étroit ou plus large - il peut s'agir, par exemple, à l'une extrémité d'une simple rotation des tâches ou, à l'autre extrémité, de la conception d'horaires de travail (Sisson, 1994: p. 5).

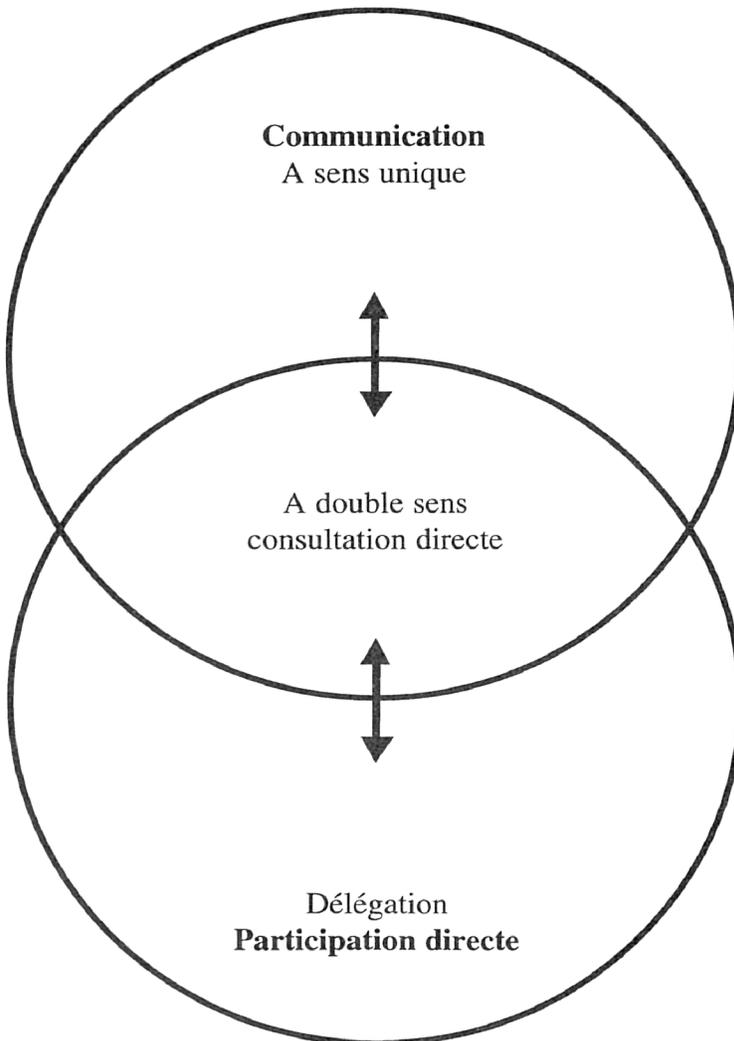
Dans la pratique, ces deux processus - la consultation et la délégation - peuvent se chevaucher: si un groupe d'employés qualifiés recommande une solution pour un problème et qu'elle est acceptée, il n'est pas déraisonnable d'envisager que la mise en oeuvre de cette solution sera confiée au même groupe. Et c'est ainsi que pourrait se créer une zone de délégation *de facto*. En effet, plusieurs auteurs et commentateurs ont défendu ces formes de délégation pour tenter d'améliorer la qualité de la vie du travail et d'établir des rapports de confiance entre les employeurs et les employés (Fox notamment, en 1974).

Cependant, il est aussi vrai que les formes de participation directe tant consultatives que déléguées, forment un contraste avec les systèmes de *communication à sens unique* au sein des entreprises. Dans ces systèmes-là, l'information est communiquée uniquement par la voie hiérarchique, de l'échelon supérieur à l'échelon inférieur, et les employés n'ont pas la possibilité d'exprimer leurs opinions personnelles en retour d'information. À cet égard, les systèmes de *communication à double sens* sont relativement différents. Étant donné qu'ils

donnent aux employés l'occasion de répondre - en formulant des commentaires, leurs opinions ou des questions supplémentaires - et de remonter ainsi la hiérarchie, ces systèmes de communication ressemblent fortement aux formes de participation directe consultatives dont il a été question ci-avant. Dans les deux cas, le but est de stimuler l'implication active de l'employé au travail, tandis que les communications à sens unique traitent les employés comme de simples receveurs passifs d'information. (Cette remarque s'applique également aux différentes formes de participation financière - partage de bénéfices ou possibilité pour les salariés d'acquérir des actions - qui, elles aussi, peuvent être considérées comme un système de communication à sens unique.)

La relation entre ces différentes formes de communication figure en résumé dans la figure 1. Les systèmes de communication à sens unique peuvent exister isolément, mais dès qu'ils impliquent une communication à double sens, ils fusionnent avec les formes de participation directes. Toutefois, les formes de participation déléguées impliquent la délégation ou le partage du pouvoir décisionnel dans certains domaines d'activité liés au travail, et vont, de ce fait au-delà du simple processus de communication.

Figure 1: Relation entre les systèmes de communication et la participation directe



En général, les systèmes de communication se présentent sous les formes suivantes:

- communications écrites, telles que la diffusion du rapport annuel de l'entreprise aux employés, distribution de journaux d'entreprise ou de bulletins d'information, et l'utilisation de courrier adressé directement aux employés concernant des questions spécifiques;
- communication orale, comme le recours aux briefings en cascade et les 'cercles de qualité'; et
- divers systèmes de communication à l'aide de vidéos, de courrier électronique et de sondages d'opinion.

Ces exemples démontrent que la différence entre les systèmes de communication à sens unique et à double sens n'est pas nécessairement rigoureuse ni établie une fois pour toutes. A première vue, par exemple, on pourrait croire qu'un journal d'entreprise est un cas typique d'information diffusée du sommet vers la base; or on constate qu'il peut encourager la rédaction et la publication d'un courrier de lecteurs faisant alors office de commentaire. De même, un briefing qui ne laisse pratiquement pas de temps pour discuter, risque de mal remplir sa fonction de canal à double sens.

Formes de participation basées sur la représentativité

Toutes ces méthodes sont en contraste par rapport aux formes de participation *indirectes* basées, quant à elles, sur toute une série de structures *de représentation*. Qu'elles soient prévues par les statuts (comme en France ou en Allemagne) ou par des conventions collectives (comme au Danemark et en Grande-Bretagne), ces structures ont une fonction médiatrice entre l'employé individuel d'une part, et l'employeur d'autre part. C'est-à-dire qu'elles expriment les intérêts collectifs des employés par l'intermédiaire de représentants élus, comme les membres des comités d'entreprise, les contremaîtres et les délégués syndicaux. La fonction de ces représentants consiste alors à considérer l'entreprise dans une perspective d'ensemble et à évaluer sa politique et ses décisions en termes d'impact, ou d'impact potentiel, sur la main-d'oeuvre considérée dans son ensemble.

Cette fonction peut être exercée par l'intermédiaire d'un système de comités d'entreprise ou par celui des syndicats, ce choix dépendant du pays concerné (Gold et Hall, 1990). Quoiqu'il en soit, les représentants des employés doivent disposer - ou devraient disposer - des capacités, du temps et de la formation nécessaires leur permettant d'avoir une vue d'ensemble correcte des activités de l'entreprise et de représenter les intérêts des employés conformément à cette vue d'ensemble. Compte tenu de la pression croissante de la concurrence à laquelle sont confrontées les entreprises, les représentants des employés veilleront à ne pas intervenir dans la stratégie du groupe en ce qui concerne ses acquisitions, fusions, reprises, cessions, ou autres programmes de restructuration qui risquent d'avoir de fâcheuses conséquences pour les employés concernés.

Nous devons donc faire une différence entre deux *fonctions* très différentes de participation des employés. Toutes deux sont légales, mais elles reflètent des sphères d'intérêt différentes au sein de l'entreprise. La première fonction de la

participation ou de l'implication qui peut être réalisée par les formes *directes*, consiste à veiller à ce que les employés soient motivés et s'engagent, que ce soit individuellement ou en groupes de travail. La seconde fonction, réalisée cette fois-ci par des formes de participation par *représentation*, consiste à représenter les intérêts généraux des employés affectés par les décisions du groupe sur lesquelles ils n'auraient autrement aucun regard (la table 1 donne un résumé des implications d'ordre organisationnel qu'ont ces deux fonctions).

Ces deux fonctions respectives ont également été définies comme ayant un caractère productif et démocratique:

"La participation en tant que force productive.... est considérée comme pouvant contribuer directement à la réussite de la mise en oeuvre dans l'entreprise du changement et assurer les objectifs commerciaux de l'entreprise. La participation en tant que force démocratique... vise essentiellement les processus décisionnels au sein de l'entreprise. Les principaux objectifs sont une représentation plus équitable des différentes parties, réduire au minimum les conflits, obtenir des accords formels sur la manière dont le changement doit être abordé par les différents acteurs." (Cressey et Williams, 1990: pp. 16-17)

Fait révélateur, les auteurs ajoutent une troisième dimension qui se greffe aux deux vues dualistes traditionnelles, à savoir la participation en tant que jeu à somme positive.

"En tant que jeu à somme positive, la participation reflète typiquement des éléments des deux approches précédentes.... Ce modèle-ci de participation ne défie pas nécessairement les autres modèles; il révèle au contraire que les deux partenaires de l'industrie troquent leurs intérêts, ont matière à compromis, qu'ils essaient d'éviter les conflits ouverts sur des points de principe et qu'ils poursuivent des objectifs susceptibles de déboucher sur des résultats "gagnant-gagnant" et de minimiser les conséquences pour les deux partenaires. La participation pourrait satisfaire les intérêts mutuels des deux partenaires; elle pourrait donc faire office de jeu à somme positive entre les partenaires." (Cressey et Williams, 1990: pp. 17-18)

Un point mérite d'être souligné ici, à savoir que des systèmes de communication efficaces sont à la base de la réussite des deux formes de participation - directes et par représentation - et permettent donc d'obtenir le résultat souhaité, "gagnant-gagnant".

Cependant, comme nous l'avons vu, les systèmes de communication doivent être distingués prudemment des cadres dans lesquels s'inscrit la participation, car ils peuvent fonctionner parfaitement indépendamment de celle-ci. *Les systèmes de communications à sens unique* se distinguent tant de la participation directe et de ses aspects consultatifs et de délégation, que de la participation par représentation. *Les systèmes de participation à double sens* correspondent à la participation consultative directe, mais peuvent se distinguer de ses aspects de délégation et de la participation par représentation.

Il est donc vital de ne pas confondre la manière dont une entreprise traite les communications et la manière dont elle traite la participation, puisqu'il s'agit de deux choses très différentes. Et cette différence dépasse l'aspect purement

terminologique. Une entreprise peut, par exemple, faire fonctionner un vaste réseau de communications en utilisant des panneaux d'affichage, des bulletins d'information, des systèmes questions-réponses et des briefings, qui, dans la pratique, s'inscrivent dans une optique d'information du sommet vers la base. De par leur conception, les panneaux d'affichage et les bulletins d'information sont un système à sens unique, tandis que les deux autres systèmes, conçus pour fonctionner à double sens, fonctionnent à sens unique dans la réalité. Ceci peut s'expliquer parce que, par exemple, les systèmes questions-réponses fonctionnent davantage comme une procédure de plaintes individuelles que comme un authentique processus consultatif, ou parce que les briefings sont dirigés par des chefs de service manquant d'assurance ou ayant été eux-mêmes mal informés. Mais parce que ces briefings sont définis sur papier comme étant un système à double sens, l'entreprise peut très bien estimer qu'elle pratique effectivement une forme consultative de participation directe, alors qu'en termes de fonction, il n'en est rien.

Cette confusion est déjà assez grave en soi, même lorsqu'elle se produit dans un cadre domestique normal, dans la mesure où la direction risque par conséquent de ne pas se rendre compte à quel point elle est incapable d'utiliser tout le potentiel de ses employés. Une erreur de ce genre porterait incontestablement préjudice à toute tentative d'introduire de nouvelles pratiques en matière de gestion de ressources humaines, comme 'l'organisation de l'apprentissage' (Beard, 1993) ou 'les pleins pouvoirs' (Picard, 1993) puisqu'elles impliquent nécessairement une compréhension correcte des fonctions de la communication, de la participation et de la responsabilisation dans l'usine. Lorsqu'elle se produit dans un contexte international, cette confusion sera aggravée par la complexité organisationnelle de l'entreprise. La table 1 s'efforce d'explicitier ce point de vue.

Table 1: Dimensions de la participation directe par représentation

Forme	Directe ou productive (Consultative/ délégation)	Représentation ou démocratique
Centre d'intérêt	Individu/ groupes de travailleurs	Main-d'oeuvre considérée dans l'ensemble
Cause	Conditions de travail	Politique et stratégie
Objectifs	Productivité/ motivation	Contrôle démocratique
Règlement	Unilatéral/ mené par la direction	Loi/négociations collectives
Niveau d'organisation	Micro	Macro

Ces dimensions, dérivées de la théorie de Sisson (1994: pp. 7-9) donnent un aperçu de certains contrastes existant entre les formes directes et par représentation de la participation déjà décrites et ils sont assez facilement reconnaissables.

Cependant, il y a lieu de souligner les caractéristiques énumérées sous les deux libellés (participation directe et participation par représentation). Les caractéristiques énumérées sous 'directe' se concentrent sur l'individu, sur ce qui est local et immédiat; celles figurant sous 'représentation' se concentrent sur la main-d'oeuvre considérée dans son ensemble et sur des causes plus vastes. Autrement dit, les premières relèvent du niveau 'micro' et les autres du niveau 'macro'. La question-clé - et nous y reviendrons dans la troisième partie de ce rapport - est de savoir si les méthodes de participation directe visant à informer et à consulter des employés individuels sur des questions locales au niveau 'micro' peuvent être adaptées de manière à pouvoir être utilisées pour informer et consulter les employés sur des questions concernant le groupe à l'échelon européen, au niveau 'macro' de l'entreprise.

Dimensions internationales

Dans le contexte de la mondialisation économique et des pressions concurrentielles accrues, il n'est pas étonnant que depuis quelques années la pratique de la participation des employés se soit, elle aussi, internationalisée. Tout naturellement, l'attention s'est portée sur les activités au sein des grandes entreprises internationales - les entreprises multinationales (EMN en abrégé). Les problèmes se posent lorsque les décisions stratégiques concernant une filiale d'une EMN sont prises ailleurs et qu'elles impliquent des critères n'ayant pas été expliqués, ou lorsque les travailleurs vont jusqu'à ignorer le niveau ou l'endroit où les décisions ont été prises.

C'est la raison pour laquelle des efforts ont été entrepris pour établir des directives concernant l'information et la consultation des travailleurs employés dans les EMN. Toutes ces directives - que ce soit au niveau du groupe ou à l'échelon européen - ont opté pour une approche de représentation parce que l'on estime que seuls les représentants des salariés ont les compétences, le temps et la formation nécessaires pour aborder les aspects complexes de ces questions et y donner une réponse constructive. Au niveau du groupe, citons l'exemple de l'OCDE et la Déclaration sur l'Investissement International et les Entreprises Multinationales (1976) et du côté de l'OIT, il y a la Déclaration de Principes Tripartite sur les Entreprises Multinationales et la Politique Sociale (1977). Le Protocole Additionnel à la Charte Sociale Européenne, du Conseil de l'Europe (1987) est un exemple d'initiative européenne.

Cependant, il faut signaler que tous ces documents se traduisent par des directives auxquelles les multinationales sont libres d'adhérer.

A l'échelon européen régional, l'implication de la Communauté européenne (CE) est différente dans la mesure où, dans l'ensemble, ses propositions ont force de loi dans ce domaine.

- Le projet de la Cinquième Directive (proposée à l'origine en 1972 mais modifié en 1983) a pour but d'introduire la représentation des employés au niveau des conseils d'administration des grandes entreprises, et notamment des multinationales, mais le système de représentation peut être négocié si des Etats-membres souhaitent éviter la législation.

- Le projet de statut d'entreprise européen (ayant fait l'objet d'une importante modification en 1989) offre aux EMN l'option de s'établir elles-mêmes comme entreprises européennes: en échange d'avantages fiscaux et légaux, elles seraient obligées d'introduire des représentants des employés dans leurs conseils d'administration. (En juillet 1993, un projet modifié d'une directive similaire établissant une Association européenne et une société coopérative et mutuelle a été soumis au Conseil.)

- Le projet de la Directive Vredeling (1980) aurait exigé des EMN d'établir des

procédures d'information/consultation applicables au niveau européen international, mais toutes les discussions ultérieures furent suspendues en 1986 et jamais reprises depuis cette époque.

- Le projet de directive sur les comités d'entreprise européens obligent les EMN à négocier une forme quelconque de structure ou de procédure d'information et de consultation et, si elles n'obtempèrent pas dans un certain délai, elles sont obligées d'organiser un conseil d'entreprise européen (Conseil de l'Union Européenne, 1994). Cette directive doit être adoptée dans sa forme finale à l'automne 1994, suite à la prise de 'position commune' du mois de juin dernier (Gold et Hall, 1994).

Simultanément aux développements décrits ci-dessus, le processus de consultation entre les organisations patronales et les syndicats s'est déroulé à l'échelon communautaire. Ce processus que l'on appelle le dialogue social a débouché sur une série d'accords substantiels, dont principalement celui contenu dans le protocole social du Traité sur l'Union européenne qui exige, au niveau européen, la consultation des employeurs et des syndicats lorsqu'une mesure relevant de ce traité doit être adoptée. Il y a également eu une série d'avis communs concernant plusieurs sujets, y compris la formation et les nouvelles technologies (Carley, 1993a).

Cependant, les propositions de la Communauté européenne en matière de participation des employés ont un caractère obligatoire et - comme énoncé ci-dessus - elles se basent toutes sur des formes de participation par représentation des employés. Ces caractéristiques ont suscité des critiques de la part des organisations patronales objectant que la participation devrait être organisée sur base *volontaire* et qu'il y a lieu de mettre au point des procédures conformes aux besoins et au profil des entreprises individuelles.

"L'information et la consultation ne sont efficaces que si elles correspondent aux structures de chaque entreprise, et celles-ci sont évidemment très différentes. C'est à la direction et aux salariés qu'il incombe de trouver les moyens appropriés pour assurer l'information des employés sur des questions qui les concernent. Ces arrangements volontaires ne devraient pas faire l'objet de règles statutaires." (Tyszkiewicz, 1994: parag. 4.5)

Considéré sous l'éclairage de notre discussion précédente, ceci constitue un point crucial. Les employeurs estiment qu'il est important que les employés soient impliqués non seulement au niveau domestique mais aussi au niveau international, *à condition que les procédures soient flexibles*. A titre d'exemple, citons le Multinational Business Forum (MBF), un groupe de pression constitué d'employeurs insistant sur le thème de la diversité:

"Etant donné que les entreprises multinationales ne sont ni structurées ni gérées d'une manière uniforme, il faut non seulement permettre diverses approches de la participation des employés mais surtout l'encourager." (*Thriving on Diversity*, 1993: p 1)

Malgré ça, la recherche sur l'évolution internationale de la participation des employés ne s'est pas encore concentrée sur de telles "approches diverses" proposées par les directions. La recherche s'est davantage concentrée sur des aspects de la participation des employés qui soulèvent des problèmes *apparentés* mais néanmoins très *différents*. A ce point, il y a lieu d'éclaircir certaines ambiguïtés, dans la mesure où "l'implication des employés" ou la "participation des employés" inscrite dans un contexte spécifiquement international peuvent se référer à des pratiques très différentes.

Prototypes de comités d'entreprise à l'échelon européen

Le phénomène des Prototypes de comités d'entreprise à l'échelon européen a suscité beaucoup d'intérêt (par ex. Gold et Hall, 1992; Guarriello et Jobert, 1992; Lecher, 1994; Martinella et al., 1992; et Schulten, 1992). Ces initiatives sont volontaires mais elles sont basées sur des formes de participation par représentation des employés. Elles existent dans une trentaine d'entreprises, notamment en France, en Allemagne et en Scandinavie. Des organisations patronales, telles que l'UNICE, par ex., soutiennent ces initiatives lorsqu'elles sont basées sur un arrangement volontaire au sein de l'entreprise concernée: "...tous les différents types de procédures volontaires concernant l'information et la consultation ont donné des résultats satisfaisants au profit des deux côtés".(Tyszkiewicz, 1994: parag. 3.15)

Cependant, on ne sait pas encore très bien dans quelle mesure cette expérience peut être généralisée puisqu'on a constaté que les entreprises concernées ne représentent pas vraiment l'industrie et les services européens moyens (Marginson, 1992; Streeck et Vitols, 1993). Elles ont, par exemple, certaines caractéristiques spécifiques comme les suivantes:

- l'influence du climat politique ayant suscité leur introduction;
- l'influence du système de relations industrielles ayant suscité leur implantation;
- une structure de direction intégrée et située dans la CE; et
- une concentration de la production d'une gamme de produits similaires.

Le climat politique est susceptible d'affecter à différents niveaux le développement des comités d'entreprise européens à caractère de prototype. En France, par exemple, la désignation par le gouvernement socialiste de directeurs ayant des sympathies pour les entreprises nationalisées comme Thomson et Bull dans les années 80, a été un premier pas significatif sur la voie de la création, dans ces sociétés, d'initiatives dans le domaine de l'information et de la concertation à l'échelon européen. De même, en Allemagne, l'introduction chez Volkswagen de comités d'entreprise au niveau du groupe européen, s'explique en partie par la combinaison de deux phénomènes: d'une part l'influence des syndicats sur le conseil de supervision de l'entreprise et, d'autre part, la situation politique complexe en Basse-Saxe, l'état fédéral où est implanté Volkswagen. Dans ce

domaine, d'autres caractéristiques propres au contexte peuvent jouer un rôle important: les dispositions statutaires qui prévoient des comités d'entreprises au niveau du groupe dans les différentes usines, comme en France et en Allemagne, forment un précédent pour l'extension du phénomène à la scène internationale, tandis qu'une structure de gestion intégrée ne constitue qu'un éclairage unique des activités des comités d'entreprise européens. La concentration sur la production d'une gamme de produits ou de services similaires - technologie des ordinateurs, automobiles, détergents ou assurances - permet également de créer, entre les employés, une communauté d'intérêts qui facilite l'organisation au niveau international.

Ce sont toutes ces raisons qui incitent le MBF à considérer que les comités d'entreprise européens ne sont pas un modèle approprié pour "la majorité des principales multinationales européennes" qui ne présentent pas ces caractéristiques" (*Thriving on Diversity; 1993, p.9*). Le MBF estime donc que ces prototypes de comités d'entreprise européens ne sont pas suffisamment représentatifs des types "d'approches diverses" qu'il recommande.

La pratique dans les entreprises au niveau national

Dans la mesure où la recherche s'est essentiellement orientée sur la participation directe, la pratique au niveau national a été placée au premier rang. En ce qui concerne la Grande-Bretagne, par exemple, les chercheurs se sont efforcés de sonder l'étendue des pratiques de participation directe et d'évaluer l'efficacité générale dans les entreprises britanniques. Aucune étude récente ne considère la dimension multinationale de la participation directe (ACAS, 1991; Hibbett, 1991; Marchington et al., 1992; Millward et al., 1992).

Implantations internationales comparables

Il existe néanmoins un nombre restreint d'études de communication directe sur un site international comparable. Par exemple, l'ambitieuse étude de Price Waterhouse Cranfield couvre les processus de communication dans l'Europe toute entière (une parmi de nombreuses autres pratiques GRH). Elle aborde cependant des tendances se manifestant *au sein* de chaque site national - comme par exemple, les modifications des méthodes de communication considérées secteur par secteur dans chaque pays d'Europe compris dans l'étude, ou la relation existant entre les méthodes de communication et la dimension de l'entreprise (Hegewisch et al., 1991). Elle ne se concentre ni sur les aspects transnationaux, comme les procédures de communication émises par le groupe à l'intention des différentes filiales réparties en Europe, ni sur les catégories d'informations disséminées par le groupe.

De même, le MBF, qui s'inspire de l'étude de Cranfield Price Waterhouse entre autres, donne en résumé des données se rapportant principalement à la disponibilité des canaux d'information dans les multinationales à l'intérieur des frontières nationales. Il identifie quinze méthodes de communication et de consultation volontaires - supérieur direct, courrier électronique, rapports annuels, notes et circulaires et délégués syndicaux - mais leur utilisation dans un contexte international spécifique n'est pour ainsi dire pas analysé (*Thriving on Diversity*: 1993, p. 9).

Le rapport donne également une vue d'ensemble des pratiques de communication spécifiques dans sept grandes multinationales, sans entrer dans les détails. En ce qui concerne Shell par exemple, le rapport se réfère à la dissémination d'information transnationale, mais se limite à énoncer: "la structure du groupe Royal Dutch/Shell, la manière de gérer le groupe et les modèles de communication qui en découlent révèlent clairement le besoin d'une diversification des processus de communication" (p. 15) Mais le rapport ne donne aucun exemple. Néanmoins, par rapport à d'autres entreprises, le rapport décrit certains programmes prévoyant l'implication des employés, avec, par exemple, l'utilisation du courrier électronique avec un retour d'information, et des questions directes chez Burger King (p. 6), ou les programmes "Visitez votre client" et "Adoptez un distributeur" chez Caterpillar Belgique (p. 11). Mais même dans ces cas-là, l'évaluation du fonctionnement de ces programmes fait à peine l'objet d'une phrase se limitant à "extrêmement positif" pour Caterpillar (p. 11) ou "impressionnant" pour IBM (p. 15).

Nous pouvons donc conclure qu'à notre connaissance aucune étude n'a été réalisée en vue d'examiner dans quelle mesure les EMN utilisent des méthodes directes pour communiquer avec leurs employés *plus particulièrement* en ce qui concerne des questions transnationales, ni pour évaluer les méthodes qui pourraient être utilisées pour aborder ces questions. Or ce sont précisément les questions relevant de la stratégie internationale du groupe - investissements, implantations/réimplantations d'usines, acquisitions, fusions, cessions, fermetures, etc. - dont les conséquences sont les plus graves pour la vie des employés concernés. En effet, ces conséquences risqueront de s'alourdir dans l'avenir, lorsque l'Union Economique et Monétaire fonctionnera dans un contexte élargi devant faire face à une concurrence de plus en plus forte.

2. COMMUNICATION ET INFORMATION

Pour améliorer leur compétitivité, de nombreuses sociétés multinationales adoptent, depuis quelques années, des stratégies de croissance dont le but est d'exploiter leur dimension et leur expertise. Bien entendu, les stratégies des entreprises individuelles reposent sur des traditions en matière d'organisation ainsi que sur des initiatives d'aide mutuelle. Pour parler en termes généraux, les entreprises ont:

"... diversifié et élargi leurs activités au-delà des frontières du monde industriel et des affaires pour exploiter soit des capacités technologiques ou de marketing, soit les deux. Elles pratiquent la mondialisation et étendent leur champ d'activités au-delà des frontières nationales ou continentales pour augmenter leur clientèle mondiale et leur part de marché globale. Elles se sont implantées au niveau local, pour être plus proches de leur clientèle dispersée au-delà des frontières, pour pouvoir répondre plus efficacement aux conditions locales et pour être davantage compétitives en tant que "société locale"." (Humes, 1993: p. 3)

Ce faisant, elles espèrent pouvoir répondre plus vite à l'évolution rapide des conditions et des pressions économiques et surtout à celles engendrées par la création du Marché Unique Européen (MUE).

Par conséquent, les sociétés multinationales ont plus que jamais besoin d'informer leur employés, et les procédures d'information ont elles aussi subi des changements. La présente étude se concentre sur les procédures d'information existantes et en particulier sur les canaux de communication à sens unique et à double sens. Ces procédures ont des points communs, la plupart de ceux-ci étant conformes aux principes établis par les organisations patronales en vue d'être efficaces. Ces procédures sont:

- volontaires, dans la mesure où il n'y a pas d'obligation extérieure (comme une loi par ex.) de les mettre en oeuvre;
- flexibles, dans la mesure où elles se présentent dans des formes diverses dépendant de facteurs internes à l'entreprise (secteur, culture et structure de l'entreprise, qualifications des employés, présence d'autres formes de participation par représentation des employés, degré d'affiliation aux syndicats, pays d'origine, etc.);
- encouragées par la direction, dans la mesure où elles ont toutes été introduites à la suite d'une initiative de l'employeur, ou à la suite de consultations proposées par l'employeur; et

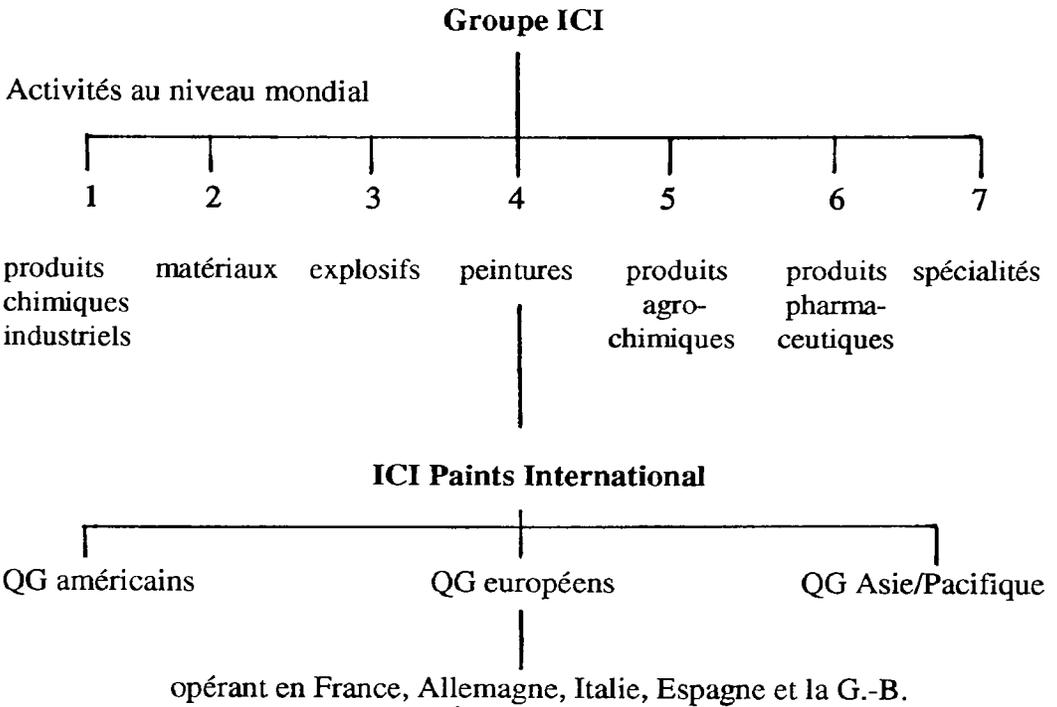
- généralement directes, dans la mesure où elles visent à informer les employés directement, sans l'intervention des comités d'entreprise, syndicats ou autres délégués des employés. A cet égard, elles fonctionnent en parallèle avec les systèmes de représentation éventuellement requis par la loi ou par une convention collective.

Dans l'ensemble, les employeurs ont reconnu que le but principal de ces systèmes consiste à renforcer l'engagement et la motivation des salariés eu égard à la stratégie de l'entreprise et à l'évolution des conditions de travail. A ce propos, les procédures examinées dans le cadre de la présente étude sont les canaux *de communication à sens unique et à double sens*. Ils peuvent être de nature consultative, dans le sens que nous avons abordé dans l'introduction - à savoir que certains d'entre eux permettent un retour d'information, des avis et des commentaires adressés à la direction. Le fait que le projet de Directive sur les comités d'entreprise européens considère la consultation dans une optique plus large - c'est-à-dire celle de la représentation - est un sujet que nous aborderons dans la troisième partie de notre étude.

La structure de l'entreprise

Au nombre des entreprises examinées dans le cadre de la présente étude figurent des groupes organisés en cellules d'affaires, en groupes de produits ou en départements (toutes ces unités étant des organisations de profit). Les cellules d'affaires comprennent à leur tour des lignes de production ou des sociétés. La figure 2 illustre la structure d'une entreprise (empruntée au groupe ICI).

Figure 2 Schéma de la structure d'un groupe



Niveau de décentralisation inférieur:

Affaires principales - décoration, conditionnement, finition

Affaires périphériques - industrie, poudres

Sites centrés sur un type d'affaires

Depuis le mois de juin 1993, les produits agrochimiques, pharmaceutiques et les spécialités (plastiques biodégradables par ex.) ont été scindés pour former une société distincte, Zeneca (Donaldson, 1994).

D'emblée, cet organigramme révèle un aspect important du fonctionnement quotidien au sein d'une société multinationale: il est de moins en moins vraisemblable que le niveau auquel sont prises les décisions soit celui du groupe (voir également Humes, 1993: pp. 259-266). Le rôle des quartiers généraux du groupe se concentre sur les fonctions essentielles, telles que les relations extérieures, la technologie de l'information, les affaires juridiques, financières et de personnel. En ce qui concerne la Grande-Bretagne, cela signifie que les quartiers généraux du groupe ICI assument la responsabilité, par ex. de l'examen des comptes du groupe, de l'établissement des cibles financières des filiales, des négociations salariales au niveau national, de l'administration des pensions et du plan de répartition des bénéfices. D'autres décisions stratégiques sont prises au

niveau des cellules d'affaires ayant elles-mêmes une dimension internationale. Cela signifie que les employés occupés, par exemple, dans le secteur de la peinture seront plus vraisemblablement concernés par les activités d'ICI Paints International que par le Groupe ICI en tant que tel, étant donné que plusieurs décisions vitales affectant leurs possibilités d'emploi sont prises par ICI Paints International et non par le Groupe ICI. La suppression en 1993 du journal d'entreprise du Groupe ICI, *ICI Roundel*, peut être considérée comme symbolique de ce glissement au niveau de la prise de décisions.

La décentralisation implique également que les communications ont lieu, elles aussi, de plus en plus au niveau des activités d'ensemble - en effet, la présente étude démontre que dans les sociétés examinées, les moyens d'y parvenir sont nombreux et comprennent l'utilisation de journaux, de briefings, de vidéos, de courrier électronique, etc. Nous avons pourtant eu l'impression générale qu'en parallèle, les communications provenant du Groupe semblent moins importantes, sauf dans la mesure où elles ont une influence sur les fonctions d'assistance et en cas de crises.

Au sens large, nous pouvons faire la distinction entre différentes catégories de moyens de communication directes: communications écrites, réunions rassemblant tous les employés (y compris les briefings) et formes diverses. Nous abordons également le "Dialogue social européen" chez Rhône-Poulenc que nous rangeons dans la catégorie des réunions avec des délégués d'employés, puisque lors de sa création, le système était volontaire, flexible et introduit par la direction (mise toutefois sous pression par les syndicats). Etant donné que cette forme de participation est davantage de représentation que directe, elle complète les autres systèmes de communication fonctionnant dans l'entreprise.

Communications écrites

Pour répéter un point essentiel: la présente étude avait pour but d'analyser les méthodes utilisées par les multinationales pour communiquer à leurs employés des informations sur des questions stratégiques relevant du groupe au niveau d'ensemble ou à l'échelon européen. Nous n'avons cependant trouvé aucun journal d'entreprise ni aucun rapport *spécifiquement* conçu dans cette optique. En revanche, dans tous les cas examinés, des moyens étaient disponibles pour communiquer les informations nécessaires ayant un caractère international. Ces moyens sont les suivants:

Rapport annuel

Dans tous les cas, le Rapport annuel est à la disposition de tout employé souhaitant en prendre connaissance. IBM le fait parvenir individuellement à tous ses employés. Dans d'autres entreprises, il est à la disposition générale de tous. Le Rapport annuel faisant état des performances de la société, il donne une vue d'ensemble sur les activités de l'ensemble de l'entreprise.

Rapports établis par des spécialistes

Les entreprises ont recensé tous les rapports produits par des spécialistes et susceptibles d'aborder les aspects internationaux du sujet traité où cela se justifiait (par exemple, le Rapport d'ICI sur sa politique environnementale).

Lettres/pamphlets individuels

La plupart des entreprises envoient des lettres/pamphlets à chaque employé chaque fois qu'elles estiment que cette communication est nécessaire. Ce "courrier" aborde des questions internationales, mais pas nécessairement. Par exemple, le Directeur général de Barclays Grèce écrit trois fois par an à ses 285 employés pour les informer d'une "mise à jour de la stratégie". A l'occasion de la scission ICI/Zeneca, le Groupe ICI a envoyé une lettre à tous ses employés; de son côté, ICI Paints a envoyé à tous ses propres employés une copie de sa "Vocation d'entreprise" concernant les objectifs d'affaires en Europe".

Bulletins d'information

Le bulletin d'information d'une entreprise est de loin la forme de communication la plus répandue. Il peut fournir des informations sur tout un éventail de sujets: questions relatives au groupe, à la société ou au site, situation dans un pays donné, sociétés faisant partie du groupe, mais aussi un aspect spécifique comme, par exemple, la santé et la sécurité.

Les bulletins d'information ont une longue tradition: *ICI Paints Cover* fut créé en 1956, *UK News* d'IBM en 1959, et d'autres, plus anciens, comme *Lever News*, dont la création remonte aux années 1930. Les bulletins sont parfois regroupés ou changent de nom pour refléter la nouvelle structure de l'entreprise.

En général, ces bulletins sont rédigés par un rédacteur qui se consacre à ce travail à temps plein, avec l'assistance du service des relations publiques, du service des communications et/ou du personnel. Ils paraissent généralement sur base mensuelle, bimensuelle ou trimestrielle; mais ces derniers temps, on assiste à une réduction du nombre de numéros par an. C'est ainsi qu'en 1993, *Rapport*, le magazine destiné aux employés de Rhône-Poulenc travaillant en Grande-Bretagne, n'a paru que trois fois au lieu de quatre, et que *Roundel*, le magazine du Groupe ICI, n'a plus du tout été publié.

Le contenu de ces bulletins d'information varie en fonction de leur nature. Cependant, on constate que les bulletins édités au niveau supérieur couvrent des domaines comme la stratégie du groupe, le rythme des affaires, les gros marchés, le développement de produits ou des questions sociales. C'est ainsi qu'en 1993, par exemple, un numéro d'*ICI Paints Cover* contenait les informations suivantes: acquisitions de 30 filiales en France, mise au point d'un nouveau type de peinture proposée dans des aérosols mais pulvérisée avec de l'eau, nouvelle promotion de ventes en Allemagne, coordination de la stratégie d'achats dans toute l'Europe, présentation de personnalités actives dans l'entreprise. De son côté, le *Barclays*

News contient une rubrique internationale qui, dans un numéro de 1993, relate en détails les crédits accordés à une entreprise américaine de vêtements de sport, un emprunt accordé à la Chine pour y construire une nouvelle centrale électrique et un marché conclu avec l'Ouganda pour y traiter les déchets d'une mine de cobalt.

La proportion de récits internes à l'entreprise dépend de la nature de celle-ci et cela n'a rien d'étonnant. *Link*, par exemple, le bulletin d'information trimestriel d'ICI pour le département polyuréthane (qui, avec les produits acryliques et les films, dépend de la division 'Matériaux') consacre une grande part de ses colonnes aux nouvelles provenant des Pays-Bas et des USA, tandis que *C&P News*, le bulletin mensuel des produits chimiques et des polymères (division "Produits chimiques industriels") se consacre essentiellement à la Grande-Bretagne et en particulier à un site différent tous les mois.

Le point d'intérêt central de chaque bulletin varie en fonction d'un public-cible. Ces points d'intérêt peuvent être:

- les activités du groupe au niveau mondial (comme *Barclays News* par ex.);
- les activités du groupe en Grande-Bretagne (comme le *UK News* d'IBM ou le *Uniview* d'Unilever);
- les affaires à l'échelon international (comme *Vivre IOM*, le bulletin d'information de Rhône-Poulenc couvrant le secteur des produits organiques et anorganiques, ou comme *ICI Paints Cover*);
- les affaires à l'échelon national (comme *Growing World* destiné aux employés de Rhône-Poulenc actifs en Grande-Bretagne dans le secteur de l'agriculture);
- des entreprises individuelles à l'échelon national (comme le bulletin d'Unilever *Birds Eye Walls Times*);
- des sujets spécifiques (comme *Care* qui traite des problèmes de santé et de sécurité chez ICI Paints); et
- des sites individuels (comme par exemple le bulletin d'IBM *Greenock News* ou le bulletin mensuel d'Unilever, *The Bridge*, parlant du site de Port Sunlight).

Les bulletins d'information sont souvent distribués par l'intermédiaire de points de distribution accessibles aux employés (dans les cantines, à la réception ou dans d'autres endroits publics) qui n'ont plus qu'à prendre un exemplaire. Dans certains cas, ces publications sont adressées individuellement, par le système de courrier interne par exemple, ou au moment de remettre la fiche de paie (Rhône-Poulenc). Parfois ils sont envoyés par courrier et sous enveloppe protectrice rétractable à l'adresse privée de l'employé (*Link*, le bulletin d'information destiné aux employés du département polyuréthane d'ICI).

La distribution n'est pas suivie dans toutes les entreprises, mais là où elle l'est, ce suivi peut se présenter de différentes façons. Il peut s'agir d'un contrôle du nombre d'exemplaires restants ou d'enquêtes menées auprès du personnel, de panels de lecteurs, de courrier des lecteurs, de "conversations de couloir" entre les dirigeants et les employés, et enfin, il peut y avoir un suivi effectué par l'intermédiaire des comités consultatifs de l'entreprise (ces points seront repris en détail ci-après).

Compte tenu de la dimension mondiale de ces entreprises, il n'est pas étonnant que le contenu de ces bulletins d'information ou d'autres formes de communication écrites ne se limite pas aux questions purement européennes ou concernant la CE. Une critique générale émise par des membres de syndicats interviewés dans le cadre de cette étude révèle que les articles sont trop orientés sur des sujets "neutres" ou sur le marché, et pas assez sur les problèmes relatifs aux employés. De plus, ces articles ont trop tendance à glorifier les succès réalisés dans le passé plutôt que d'aborder les défis de l'avenir.

Réunions rassemblant tous les employés

Toutes les entreprises examinées prévoient des systèmes de briefing du personnel qui pourraient être utilisés pour communiquer les informations au niveau européen lorsque cela s'avère nécessaire. Ces systèmes peuvent être analysés tant du point de vue de leur fréquence - en termes généraux, on peut affirmer que plus la fréquence est élevée, plus le niveau organisant les réunions est bas - que du point de vue de leur méthode (communication directe ou en cascade).

Fréquence

Annuellement

Au niveau du groupe, des réunions annuelles de briefing sont organisées pour les cadres supérieurs. Chaque année au mois de mars, par exemple, Unilever organise une réunion regroupant ses 400 cadres supérieurs en poste dans le monde entier. De son côté, le directeur général de Rhône-Poulenc réunit ses 90 directeurs en poste dans le monde entier et ceux-ci sont chargés de transférer les informations aux niveaux inférieurs (en cascade).

Trimestriellement

Vus sous l'angle de la CE, ces briefings trimestriels sont les plus significatifs. Ils servent en premier lieu et surtout à disséminer les informations concernant les résultats trimestriels de l'entreprise et c'est la raison pour laquelle ces réunions ont lieu juste après la publication des résultats. Dans ce but, la haute direction rédige des notes de briefing utilisées pour informer les niveaux inférieurs. Depuis 1985, par exemple, IBM a mis au point ses "Notes de briefing de la direction"; depuis 1988, ICI Paints possède ses "Briefings trimestriels d'affaires". Ces documents ne sont pas destinés à être lus comme des bulletins d'information mais plutôt comme base dont pourra se servir la direction pour informer les autres niveaux.

Ces documents de briefing sont soit rédigés au niveau du groupe ou au niveau d'une direction européenne régionale étant donné qu'ils sont publiés entre quatre et six fois par an. Le contenu se concentre sur la stratégie du groupe, les portefeuilles d'affaires, les finances, le marketing et les ventes (et non sur des questions nationales comme les salaires et les conditions de travail) au niveau de l'organisation de profit en Europe. Chez IBM, où ces documents se concentrent sur des tendances plutôt que sur des statistiques détaillées, ils sont distribués par voie électronique en forme de textes, de diagrammes et de graphiques pouvant ensuite être imprimés pour usage lors de la prochaine réunion départementale. Les employés savent que leurs dirigeants possèdent le document, et ceci a permis d'en améliorer l'usage.

Dans les entreprises où les briefings font l'objet d'un suivi, celui-ci est assuré par les entreprises au moyen de sondages, d'audits internes, de dé-briefings avec les dirigeants, etc.

Mensuellement

Dans la plupart des entreprises, des briefings mensuels sont organisés sur le site ou au niveau départemental. Ces briefings s'accompagnent très souvent d'une documentation, comme chez ICI, par exemple, où le directeur de l'usine d'ICI Paints rédige un document contenant six pages détaillées sur les finances, les relations des employés, etc. La participation aux briefings mensuels fait l'objet d'un contrôle.

Hebdomadairement/quotidiennement

Enfin, des briefings sont également organisés sur base hebdomadaire ou quotidienne au niveau inférieur de l'entreprise, que ce soit dans les bureaux individuels, dans l'atelier ou en équipe.

Méthode

Les entreprises combinent les briefings directs et en cascade. Ce choix dépend du niveau de direction considéré comme approprié pour fournir l'information ou du nombre d'employés à joindre, etc.

Directe

Certaines entreprises ont introduit ce qu'on appelle un "Roadshow" (réunion ambulante) au niveau des cadres supérieurs, qui permet à ceux-ci d'entrer directement en contact avec un grand nombre d'employés. En 1992 par exemple, la haute direction d'IBM Grande-Bretagne a organisé sur cette base une quarantaine de réunions auxquelles ont participé 9000 employés; de son côté, le président-directeur général d'IBM France est parvenu à s'adresser ainsi à quelque 8000 employés sur les 19.000 que compte l'entreprise. Chez Birds Eye Walls (une entreprise d'Unilever), l'allocution sur la consultation que tient annuellement le président de l'entreprise est entendue par l'ensemble du personnel en Grande-Bretagne, c'est-à-dire 4800 employés. Cette entreprise comprend quatre usines à l'exclusion des quartiers généraux, et Grimsby est la principale avec ses

1400 employés. Dans ce cas, on dresse un podium sur le site et le Président présente son allocution devant des groupes de 200 à 300 employés une demi-douzaine de fois en deux jours (l'allocution dure 40 minutes et 20 minutes sont réservées aux questions-réponses). Ce type de "tournée" annuelle est également organisée chez Lever en Grande-Bretagne: on y présente d'abord une vidéo du président-directeur général et ensuite ce sont le directeur général pour la G.-B. et les membres de la haute direction qui prennent la parole. En 1993, l'ensemble des effectifs a pu être joint à raison de quatre sessions par jour, auxquelles assistèrent chaque fois 150 employés, et de quatre journées. Chaque session durait entre une heure et demi et deux heures et demi.

Dans d'autres entreprises, les directions d'un niveau moins élevé peuvent s'adresser aux effectifs d'un site complet en procédant de cette façon-là. Chez Barclays Danemark, par ex., qui n'occupe que 25 personnes, cela ne pose aucun problème. Mais lorsque les employés sont très nombreux, ils doivent être répartis en groupes. Lors du briefing trimestriel de l'usine d'ICI Paints à Slough, par exemple, le directeur s'adresse à six groupes de 80 personnes à la fois. Le directeur du service d'information s'adresse à son propre département, qui compte 70 personnes, en deux fois - deux groupes de 35 personnes - mais dans d'autres départements du quartier général d'ICI Paints Europe (1100 salariés travaillant également à Slough), l'information est basée sur le principe de la cascade.

Unilever et Ely-Lilly organisent des réunions annuelles pour leurs employés au niveau du site en France, mais dans les deux cas, il semblerait que les questions relatives au groupe passent au second plan après les questions d'ordre domestique à traiter en France.

Cascade

Lorsqu'il y a lieu d'informer directement un très grand nombre d'employés, on a généralement recours au principe de la cascade. Plus les briefings s'adressent à un niveau inférieur de l'entreprise, moins le niveau de direction chargé d'organiser ces briefings est élevé. Chez Unilever, la cascade est une forme de communication importante qui débute par la réunion annuelle des 400 cadres de la haute direction répartis dans le monde entier. A partir de là, chaque niveau de direction s'adresse par un briefing au niveau inférieur suivant. En ce qui concerne Lever UK, la cascade englobe les cinq départements de chacune des deux usines que possède l'entreprise à Port Sunlight et Warrington. Rhône-Poulenc aussi connaît un cycle mensuel de cascades dont le sommet est le directeur général s'adressant au conseil de direction, et la base étant le contre-maître d'une équipe. Dans le département d'agriculture, l'information en cascade s'accompagne d'un document de deux pages prévoyant de l'espace libre pour des notes supplémentaires en vue d'individualiser chaque briefing.

Pour être précis et informer, un briefing doit être organisé par des personnes maîtrisant les techniques de la communication, quelle que soit la formation qui en est à la base. Unilever organise des stages de briefing en cascade, mais dans d'autres entreprises, ces techniques de présentation font partie de stages de formation générale pour la direction.

Aspects généraux

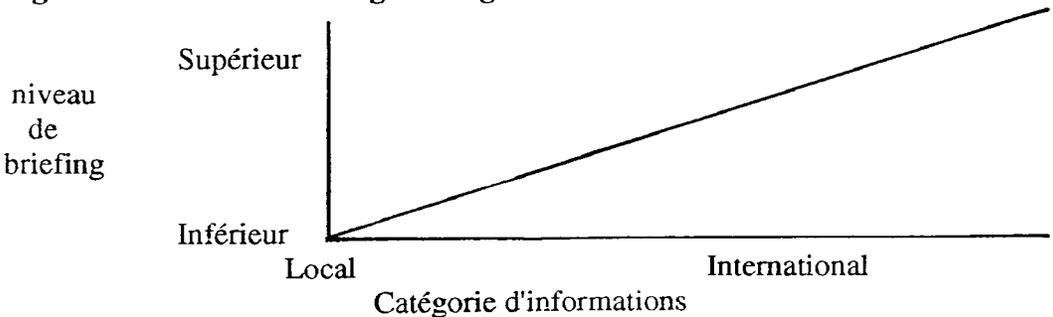
Selon le niveau dans l'entreprise, un briefing peut durer de plusieurs jours (pour les cadres de la haute direction) à quelques minutes, lorsqu'une nouvelle équipe entame la pause, par exemple. En général, ces briefings ne font pas l'objet d'un procès-verbal, même pas aux niveaux supérieurs, bien que certaines entreprises publient un résumé des documents concernant les briefings trimestriels (c'est le cas, par ex. pour *ICI Paints Cover*).

Le contrôle sur l'efficacité des briefings est assuré par un retour d'information informel et par des discussions avec la direction à un niveau supérieur, ou par l'intermédiaire de réunions organisées par la direction du personnel. Unilever Holdings UK, par exemple, ne dispose d'aucun moyen permettant d'exiger des briefings dans ses différentes entreprises; en revanche, le groupe organise six réunions par an à l'intention de la direction du personnel pour souligner l'importance de la politique du groupe dans ce domaine (et dans d'autres domaines aussi).

De leur côté, les syndicats n'ont pas toujours été impressionnés par la valeur des informations révélées au cours de ces briefings qui, d'après un représentant des syndicats, pouvaient être qualifiées de mauvaise qualité, de dépassées et manquant totalement d'intérêt". Une plainte spécifique concernait le peu de révélations sur les licenciements, sur les nouvelles qualifications nécessaires ou sur les investissements. Dans un cas, par exemple, les employés n'avaient pas été informés d'un investissement de l'ordre de 45 millions de livres dans une nouvelle usine.

De même que pour les communications écrites, il est clair que ces briefings ne servent pas spécifiquement à disséminer les informations à l'échelon européen. Les questions abordées dans ces réunions dépassent les problèmes domestiques. Dans le cas des cascades, plus le briefing se déroule à un niveau inférieur, plus il contient des informations à caractère local. Cette caractéristique peut être illustrée par un graphique (Figure 3).

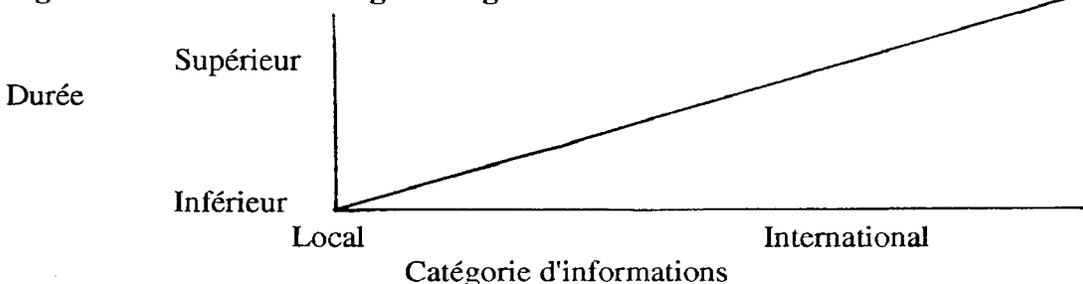
Figure 3: Niveau de briefing et catégorie d'informations



La figure 3 démontre que plus le niveau auquel a lieu le briefing est élevé, plus le briefing contient des informations concernant les affaires internationales. A l'autre extrémité, plus le niveau auquel se déroule le briefing est bas, plus le briefing

contient des informations relatives au fonctionnement national de l'entreprise. De même, la figure 4 démontre que l'information locale est prioritaire dans les briefings de courte durée aux niveaux hiérarchiques les plus bas. Généralement, plus le briefing est long, plus il contient des informations à caractère international.

Figure 4: Durée du briefing et catégorie d'informations



Chacune de ces figures fait apparaître deux points:

- que ces entreprises se situent à l'échelon mondial et non européen, et que leurs activités s'inscrivent dans des perspectives globales financières, de production et de marketing qui s'infiltreront dans les briefings de la haute direction; et
- la conviction que les employés s'intéressent principalement aux informations dont le contenu a un impact sur leur travail. Les membres de la direction prétendent souvent que les employés s'intéressent avant tout à la sécurité de l'emploi, aux salaires et aux conditions sur les lieux de travail, et que le contexte international ne les préoccupe que dans la mesure où il les affecte directement. Dès lors, le contenu des briefings avait tendance à refléter cette opinion.

Cependant, la réalité est plus subtile que cela, comme le fait observer un dirigeant d'IBM (en Grande-Bretagne) lorsqu'il dit que l'intérêt que portent les employés aux dimensions internationales d'une entreprise dépend à la fois de leur propre définition de leur tâche et du département dans lequel ils sont occupés. Le marketing chez IBM (G.-B.) par exemple, est centré sur la Grande-Bretagne et donc l'intérêt pour les dimensions internationales des affaires y a tendance à être limité; en revanche, les laboratoires de recherche suivent de près ce qui se passe aux Etats-Unis. Par ailleurs, l'usine de Greenock fabrique des produits pour systèmes personnels destinés au marché européen de sorte que les employés de cette usine s'intéressent beaucoup au monde des affaires en France, en Italie ou ailleurs.

Et en effet, du point de vue de la direction, un briefing offre l'avantage de "la valeur ajoutée de l'interprétation". Il permet à la direction de dire "voici ce que cette stratégie représente pour nous" et de mettre cette explication en rapport avec un site ou un atelier spécifique. Si cette interprétation n'est pas nécessaire, il vaut mieux communiquer par l'intermédiaire de bulletins d'information ou par d'autres

médias écrits. Les membres des direction qui ont été interviewés ont souligné le fait que pour être sûrs que les employés soient motivés, il faut établir un lien entre l'évolution de l'entreprise et l'expérience de l'individu.

Réunions rassemblant les représentants des employés

Sur les cinq principales entreprises examinées, seule Rhône-Poulenc réunit régulièrement les représentants des employés dans des assemblées de type informationnel/consultatif pour aborder les activités de l'entreprise à l'échelon européen du groupe. C'est ce qui s'appelle le dialogue européen ou "l'instance de dialogue européen". Lancé en 1990 mais supprimé en 1991 à la suite d'un désaccord sur la méthode à employer pour choisir les représentants des employés, le dialogue a repris en 1992, et une nouvelle réunion a eu lieu en novembre 1993.

Le système est en constante évolution, et chaque année, on assiste à de nouveaux développements. En février 1993, par exemple, une réunion a été organisée pour voir ce qu'il en était de l'instance de 1992. Les représentants des employés qui désiraient obtenir des informations sur la privatisation et les tendances de l'emploi, furent conviés à mettre ces points à l'ordre du jour de la réunion du mois de novembre 1993. Dans l'ensemble, ces réunions satisfont les différentes parties, et les syndicats les considèrent comme complémentaires à leurs propres activités.

Dans d'autres entreprises, on incite les représentants des employés à se rencontrer dans des réunions à l'échelon européen. Lever Europe est le plus avancé dans ce domaine; une réunion expérimentale - la Convention des employés de Lever - a eu lieu le 27 octobre 1993 (*KBR-Kontakt*, 1993: pp. 3-6). La réunion a rassemblé 29 participants venus de douze pays et les débats se sont concentrés sur les points suivants: politique de communication au sein de l'entreprise, développements à l'échelon européen en matière de technologie, d'innovation et de concurrence, et tendances des affaires. Du côté des syndicats, on nous apprend que la direction locale est intervenue dans la sélection des participants.

Les raisons de cette évolution dépendent en partie de la structure intégrée de Lever Europe qui opère dans dix-sept pays et produit exclusivement des détergents destinés à un marché pan-européen. Mais il y a d'autres raisons sur lesquelles nous éclairons les syndicats et qui doivent être considérées comme facteurs de fond: la pression extérieure exercée par les syndicats allemands, la vraisemblance de l'entrée en vigueur, sous peu, de la législation européenne, et, comparée à d'autres parties d'Unilever, une affiliation syndicale relativement faible au sein de l'entreprise. Mais il y a aussi une cause immédiate, à savoir la désignation, pour occuper la présidence de Lever Europe, de l'ancien directeur des opérations allemandes, un familier des comités d'entreprise, tandis que son prédécesseur, un Australien, ne l'était pas.

Du côté de chez Unilever Foods, en revanche, la situation est plus complexe. Unilever Foods fonctionne comme une fédération d'entreprises réparties selon des secteurs: boissons, matières grasses jaunes, marchés professionnels (restauration), aliments et composants alimentaires. Unilever Foods prétend qu'étant donné

qu'elle ne dispose pas elle-même d'une stratégie de groupe, il serait inutile de prévoir des arrangements d'information/consultation.

Chez ICI aussi, les pressions en vue d'organiser de telles réunions augmentent. Les syndicats y ont déjà organisé deux réunions internationales s'adressant à un plus grand nombre possible d'employés. Elles ont eu lieu en 1990 et 1991 au Centre TGWU à Eastbourne et ont chaque fois duré de trois à quatre jours. Les syndicats avaient invité la direction à y participer mais elle a décliné la proposition. Toutefois, à l'occasion de la première réunion, la direction a rencontré les syndicats dans un hôtel local, et lors de la seconde réunion, les représentants de la direction se sont rendus au centre, mais d'une manière purement informelle et sans prendre la parole. A la même époque, les syndicats ont essayé d'inviter les représentants d'employés des autres pays à assister en tant qu'observateurs à la réunion annuelle du comité consultatif du groupe, mais cette initiative a fait l'objet d'un veto de la part de l'entreprise.

Les syndicats sont pourtant convaincus que cette réunion pourrait constituer le noyau d'un comité d'entreprise européen. La participation britannique au comité consultatif du groupe est tombée de 150 employés et représentants de la direction compris à 80 à la suite de la scission; les activités du comité sont renforcées par deux sous-comités, le Central Business Investment Committee (couvrant des domaines extérieurs à la scène où ont lieu les négociations, comme, par exemple, les investissements, les mêmes opportunités, et la formation) et le Pensions Consultative Committee. De plus, il y a des réunions semestrielles de consultation à l'échelon des départements d'affaires et des réunions mensuelles sur les sites. Ces réunions complètent le travail du comité de groupe. Par conséquent, il y a donc une infrastructure bien établie qui pourrait être élargie pour les besoins d'une consultation européenne ou internationale.

Chez Barclays et IBM aussi, et bien que chez cette dernière les syndicats ne soient pas reconnus, il existe des structures qui pourraient être adaptées au processus d'information et de consultation au niveau européen. Chez Barclays, par exemple, il y a une structure consultative dont l'équipe se réunit régulièrement à trois niveaux: filiale/bureau; district/département; et toutes banques (réunions annuelles des membres). Un directeur explique qu'étant donné qu'il est prévu que des observateurs participent aux réunions annuelles, l'entreprise pourrait parfaitement convier d'autres représentants, mais qu'il faudrait que ceci ait lieu à l'échelon mondial puisque l'entreprise fonctionne à ce niveau, et non pas uniquement à l'échelon européen.

Chez IBM aussi, il y a des systèmes de représentation des employés, là où ils sont requis par la Loi (comme, par exemple, en France et en Allemagne). Au sein d'IBM Grande-Bretagne toutefois, seule l'usine de Greenock organise un forum pour la représentation des employés. Il s'agit d'un conseil consultatif se réunissant une fois par mois et qui reflète la forte présence des syndicats dans cette partie de

l'Ecosse où est implantée l'usine. Quoi qu'il en soit, le conseil a purement un rôle d'informateur et n'exerce absolument aucune fonction au niveau international.

En revanche, en 1985, les syndicats ont fondé IBM Workers' International Solidarity (IWIS), un organe syndical se réunissant tous les deux ans pour discuter de l'évolution au sein de la société. Cette initiative se situe au niveau mondial, avec des réunions en Allemagne, au Japon et en Grande-Bretagne, mais n'est pas reconnue par la société.

Quant à savoir si ces initiatives finiront par déboucher sur des structures d'information/consultation plus ou moins reconnues dépendra éventuellement de l'Article 13(1) du projet de Directive qui accorde la non-application de la législation à toute initiative lancée avant l'entrée en vigueur de cette législation. Dès que la Directive sera adoptée et que ces entreprises seront priées d'établir une structure quelconque, il apparaîtra que dans chaque cas une telle structure existe déjà - même s'il ne s'agit parfois que d'un embryon de structure - qui pourra alors être adaptée conformément. Evidemment, en Grande-Bretagne, la situation est compliquée par le rejet des provisions prévues par le Traité de Maastricht sur la Politique Sociale (Gold, 1993).

Formes diverses

Les entreprises font également appel à des formes diverses d'information directe de leurs employés.

Vidéos

Toutes les entreprises utilisent des vidéos dans une mesure plus ou moins importante. IBM en utilise une vingtaine depuis deux ans environ pour présenter toute une série d'informations allant de nouveaux produits jusqu'à la restructuration. En général, on y voit des membres de la haute direction, voire même souvent le président du groupe, expliquant les principaux aspects de la stratégie de l'entreprise. Les vidéos sont souvent utilisées dans le cadre des briefings et sont parfois montrées devant de grandes audiences d'employés. Soit elles sont produites dans différentes langues, ou doublées.

Les membres de la direction ont tendance à juger ces vidéos d'une façon critique en prétendant qu'elles sont parfois trop "douces" et que pour qu'elles aient une certaine valeur, il y a lieu de les interpréter.

Courrier électronique

L'avantage du courrier électronique réside dans le fait qu'il fournit aux employés un message instantané, non dilué. Dans les entreprises examinées, nous avons pu constater que son utilisation varie et qu'il s'adresse surtout aux cadres. ICI a lancé un système de nouvelles de l'entreprise accessible via le courrier électronique, et

chez IBM Grande-Bretagne, les employés peuvent lire "Today's News" par le même système. A certaines occasions chez IBM, le président-directeur général a envoyé des lettres à ses employés par l'intermédiaire du courrier électronique, traitant, par exemple, de l'évolution de la stratégie de l'entreprise. Dans le laboratoire de recherche d'Unilever à Port Sunlight, c'est pour ainsi dire l'ensemble des employés qui est raccordé au système qui est même utilisé pour annoncer des licenciements.

Sondages d'opinions

Ce système d'enquêtes est souvent utilisé pour vérifier l'efficacité des autres systèmes de communication. Chez IBM Grande-Bretagne, le courrier électronique est utilisé pour sonder les opinions du personnel sur une série de problèmes (y compris la vérification des systèmes de communication), tandis qu'ICI Paints soumet annuellement un questionnaire à ses employés (Sondage d'opinion annuel - "Annual Opinion Survey"). Chez Unilever, cette pratique n'est pas uniforme dans l'ensemble des entreprises, mais il y a eu un sondage en 1993 au site de Birds Eye Walls. Il comprenait des questions en vue d'évaluer le journal d'entreprise. Le site de Birds Eye Walls a également un responsable des communications au niveau du groupe; sa tâche consiste à améliorer la dissémination des informations dans l'entreprise.

Systèmes de questions/réponses

IBM propose un "Speak-up Programme" (A vous la parole) garantissant une réponse dans les dix jours à n'importe quelle question posée par un employé (y compris des questions sur des thèmes internationaux). Les questions sont soumises au Département des Communications dont le coordinateur est chargé de trouver la réponse et de la faire parvenir à son auteur d'une manière tout à fait confidentielle. Une sélection des questions et des réponses est publiée dans chaque numéro de *UK News* d'IBM.

Autres systèmes

Parmi les autres méthodes utilisées par les entreprises pour communiquer directement avec les employés figurent des panneaux d'affichage (Birds Eye Walls) et une cassette distribuée gratuitement aux employés chez Rhône-Poulenc. La deuxième édition (1992) de cette cassette appelée "Radio Rhône-Poulenc" contenait des informations sur un investissement de 15 millions de livres destiné au centre de recherche de Dagenham et sur le "lancement cosmique" de produits chimiques de Rhône-Poulenc. Il faut cependant faire remarquer qu'aucune de ces informations n'avait spécifiquement trait à des événements européens.

Certaines entreprises, comme IBM et ICI, organisent des services d'information au niveau du groupe qui peuvent être suivis quotidiennement dans le monde entier, de sorte que les commentaires de la presse puissent faire l'objet d'un suivi complet. IBM fait de plus en plus souvent appel à la télévision commerciale par satellite dans le cadre d'un réseau international de communications.

Avantages pour les entreprises

Les entreprises énumèrent les avantages qu'elles retirent de ces systèmes de communication directe:

- la possibilité d'expliquer la stratégie du groupe au niveau de la Communauté européenne ou européen;
- l'aide apportée pour faciliter le changement (en particulier les licenciements);
- l'encouragement de la motivation des employés (qu'un responsable d'entreprise qualifie de "acte de foi");
- éviter les rumeurs et le "téléphone arabe";
- production du "mélange" correct d'informations à différents niveaux, compte tenu des énormes quantités d'information engendrées au sein d'une entreprise;
- la promotion de la meilleure pratique; et
- l'aide apportée pour créer et maintenir la culture d'entreprise, particulièrement lorsqu'il s'agit d'acquérir des sociétés dont la culture risque d'être fort différente de celle de l'acquéreur.

Le fait qu'aucune des entreprises n'a évalué le coût des systèmes européens de communication, doit être considéré comme révélateur de leur importance (étant donné que ces systèmes européens fonctionnent dans le cadre d'un budget général pour la communication, l'aspect coût européen peut rarement être isolé). Voici quelques commentaires typiques: "Je ne saurais par où commencer"; "en fin de compte, cela ne coûte rien du tout - d'une manière ou d'une autre, on en retire des avantages"; l'évaluation des coûts serait "grandement arbitraire"; et tout cela représente "de l'argent dépensé d'une manière judicieuse". Un autre membre de la direction a souligné le fait que pour pouvoir procéder à des restructurations, et en particulier aux réductions d'effectifs, il fallait absolument un bon système de communication. Après avoir fait le récit d'un incident au cours duquel une mauvaise communication avait suscité une attitude méfiante, cette personne s'exclama ne tout simplement pas vouloir savoir ce que le système de communication coûte étant donné qu'il est tellement fondamental pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

Ces points de vue se rallient au consensus exprimé au début du présent rapport, à savoir que les employeurs reconnaissent généralement que "se sentir concerné est une bonne chose pour les affaires" (CBI, 1992: p. 15).

3. EVALUATION

L'un des principaux objectifs de la présente étude fut d'illustrer toute la gamme de procédures directes adoptées par les sociétés multinationales pour informer et consulter leurs employés sur des questions relatives au groupe à l'échelon européen. Cette gamme de canaux de communication à sens unique et à double sens est en effet très vaste et comprend des systèmes écrits, des briefings directs et en cascade, des méthodes diverses telles que les vidéos, le courrier électronique, etc. Cependant, aucun de ces canaux n'est conçu spécifiquement pour disséminer les informations concernant la stratégie des multinationales au niveau européen; les entreprises ont tendance à adapter des méthodes existantes.

Les exceptions - c'est-à-dire les deux entreprises ayant introduit des systèmes *conçus* pour assurer la dissémination des informations relatives aux performances et aux stratégies au niveau européen - font *toutes deux* appel aux formes de participation par représentation. L'une de ces entreprises est Rhône-Poulenc et les réunions annuelles rassemblant les représentants des employés y ont pour but de traiter des questions à l'échelon européen. L'autre entreprise est Lever Europe, qui, avec sa convention des employés a fait un premier pas dans cette direction. De son côté, Elf, que nous avons également visitée, tombe aussi dans cette catégorie.

Cela étant dit, les méthodes directes sont incontestablement bien adaptées aux structures de l'entreprise. Etant donné qu'elles ont été introduites sur une base volontaire et à l'initiative de la direction, elles peuvent être modelées pour répondre facilement au profil changeant de l'entreprise - des bulletins d'information, par exemple, peuvent être créés et ensuite abandonnés si nécessaire, et les sociétés reprises par le groupe parviennent normalement à s'intégrer sans trop de mal dans les systèmes de briefings. A ce propos, il faut toutefois faire remarquer que cette intégration implique certains changements au niveau de la culture d'entreprise. Par ailleurs, les entreprises ou les divisions d'une entreprise ayant des structures intégrées (comme Lever Europe) présentent des jeux de paramètres différents de ceux que présentent les structures décentralisées (comme Unilever Foods). Mais celles-ci peuvent se refléter dans le nombre et le type de communications réalisées. Dans tous les cas examinés, le contrôle de l'information par la direction - aussi bien le contrôle du flux que de la qualité - est effectué dans le but de veiller à ce que les messages soient transmis d'une façon fluide et que l'information soit présentée d'une manière compréhensible pour les employés.

On peut toutefois se poser la question de *l'efficacité* de ces méthodes directes: dans quelle mesure les employés des sociétés multinationales sont-ils véritablement informés des développements touchant à leurs intérêts? A son tour, cette question peut être subdivisée en une série de questions plus détaillées qui seront chacune abordée dans les parties suivantes de notre rapport:

- A qui incombe la conception, l'introduction et le contrôle de ces méthodes directes de communication?

- De quelle formation les membres de la direction bénéficient-ils pour veiller à ce que la communication se déroule selon les prévisions?
- Le fonctionnement des méthodes d'information fait-il l'objet d'une assistance et d'un suivi?
- Quel est le point de vue des employés sur l'efficacité de ces méthodes directes?
- Quelles sont les limites - si limites il y a - des communications directes eu égard à la participation des employés des multinationales aux questions relatives à l'échelon européen ou international?

Contrôle

Dans toutes les entreprises étudiées, les méthodes de communication directe ont été conçues et introduites par la seule direction. Et peut-être aussi parce que dans tous les cas, elles fonctionnent parallèlement à une forme ou autre de structure de représentation, elles sont généralement considérées par les syndicats comme complémentaires à leurs propres activités plutôt que comme concurrentes. Mais il n'en est cependant pas toujours ainsi. Dans une entreprise donnée, les communications directes étaient ressenties comme un instrument permettant de miner le pouvoir des syndicats, du moins de ceux rassemblant les effectifs payés sur base mensuelle (mais non de ceux rassemblant les salariés payés hebdomadairement où l'affiliation aux syndicats est beaucoup plus élevée).

De même que ces méthodes ont été introduites unilatéralement par la direction des entreprises, elles peuvent aussi être modifiées ou supprimées unilatéralement. Une entreprise, par exemple, avait mis fin à la publication de deux de ses journaux; une autre a récemment arrêté la publication de son journal inter-entreprise (niveau du groupe). Une troisième a cessé de produire une série de cassettes contenant des enregistrements sur les nouvelles de l'entreprise, et n'a pas fait paraître le numéro d'été de son magazine destiné aux employés de GB, alors qu'une parution trimestrielle était prévue au départ. Les quartiers généraux du groupe européen d'une quatrième entreprise avaient proposé d'arrêter le programme de briefing trimestriel organisé pour la direction. Ces changements d'attitude se justifient en général par une réduction des frais, mais pas toujours, comme dans le cas de la cinquième entreprise. Celle-ci avait décidé d'abandonner sa "tournée des cantines" en 1993 étant donné qu'elle avait eu lieu au moment d'une vague de licenciements et qu'il valait donc mieux tenir compte d'un meilleur timing. Dans cette même entreprise, un délégué syndical a signalé que les niveaux supérieurs de la direction ne faisaient eux-mêmes pas confiance aux responsables de sections et qu'ils ne faisaient donc pas passer des informations importantes aux niveaux inférieurs (interruption de la cascade).

L'un des avantages des systèmes de communication directes souvent mentionné par les employés réside dans leur flexibilité et leur grand pouvoir d'adaptation aux changements de circonstances. Il est clair que tous les systèmes de gestion doivent faire l'objet d'une révision continue, mais ces exemples révèlent qu'ils ne sont pas à l'abri de pressions financières ou d'ordre pragmatique.

Formation

D'une façon similaire, la valeur des informations présentées pendant les briefings dépend parfois trop des aptitudes du responsable chargé de l'information. Et bien que toutes les entreprises sondées assurent la formation de leurs cadres, les aptitudes nécessaires pour la communication et la présentation sont souvent considérées comme faisant partie des aptitudes générales de ces personnes. Cette absence de formation spécifique se traduit - de l'avis de certains syndicats - par une qualité très variable des communications, et en particulier des briefings en cascade: certains responsables ont l'assurance nécessaire, d'autres en manquent; certains se contentent d'une lecture officielle de leurs notes, d'autres le font d'une manière plus informelle; certains ont du mal à répondre aux questions, et d'autres n'éprouvent aucune difficulté à le faire. Un responsable, avouant ne pas être sûr que toutes les informations passent vraiment, nous explique: "Voyons, nous donnons un exposé sommaire, pas toute une litanie". La capacité des responsables individuels à interpréter l'information constitue donc incontestablement un facteur essentiel pour réussir la communication.

Et bien que dans l'une des entreprises sondées, les responsables reçoivent la formation qu'ils estiment nécessaire pour communiquer d'une manière appropriée, l'entreprise reconnaît qu'ils ne sont pas tous aussi compétents les uns que les autres, et que certains n'aiment pas devoir annoncer de mauvaises nouvelles. Les aptitudes de communication interviennent donc de manière explicite aussi bien au niveau de la sélection des responsables qu'au niveau de leur promotion. Un suivi est assuré régulièrement par des sondages semestriels (sondages électroniques avec échantillonnage au hasard effectué auprès de 10 à 20% des employés qui trouvent le questionnaire sur l'écran de leur ordinateur).

Dans une autre entreprise, les responsables suivent des stages de présentation ou concernant d'autres aspects particuliers de leurs tâches si nécessaire. Par exemple, dans l'un des départements, il y avait lieu d'annoncer que l'entreprise avait l'objectif "d'avoir systématiquement des bénéfices de l'ordre de 35% sur l'actif net", un concept qui n'est pas clair si les responsables n'ont pas été dûment formés pour l'expliquer.

Suivi

Pour évaluer l'efficacité de leurs systèmes de communication, les entreprises disposent d'un grand choix de méthodes. Il peut s'agir de contrôles ponctuels au moment de la distribution des bulletins d'information ou des magazines, de la vérification du nombre de numéros restants, de "conversations de couloir" pour sonder au hasard l'opinion individuelle des employés, ou de panels de lecteurs et même de sondages internationaux. Certaines de ces méthodes sont purement quantitatives - pour vérifier si les bulletins d'information et les magazines se trouvent vraiment aux points de distribution - et d'autres sont d'ordre qualitatif, dans le but de veiller à ce que le matériel communiqué soit de haut niveau.

La méthode qualitative la plus courante est le sondage, bien qu'il ne soit pas nécessairement organisé très régulièrement (une situation qui, de l'avis de la plupart des responsables, devrait être améliorée). Par ailleurs, les résultats de ces sondages ne sont pas toujours très impressionnants.

Voici un exemple: une entreprise avait publié un résumé des résultats d'un sondage d'opinion réalisé chez les employés et dont l'une des questions de fond était de se déclarer d'accord ou non d'accord sur l'affirmation suivante: "En général, je suis bien informé de ce qui se passe chez [nom de l'entreprise]". En 1988, 40% des employés payés mensuellement avaient répondu "d'accord" et en 1991, ce nombre s'était élevé à 69% (pour les deux sondages, il y avait eu respectivement 39% et 19% de réponses "pas d'accord"). Du côté des salariés payés hebdomadairement, 35% s'étaient déclarés satisfaits en 1988 et 55% en 1991 (respectivement 50% et 29% de réponses "pas d'accord"). Ces chiffres révèlent qu'il y a une amélioration considérable, bien que le niveau de participation au sondage fut bas (en 1991, 68% de salariés payés mensuellement et 38% de salariés payés hebdomadairement) et que ces chiffres ne font pas apparaître les régions où l'entreprise exerce ses activités. De plus, sur le site principal de cette entreprise, les employés étaient tenus de signaler par écrit leur participation aux briefings.

Dans une autre entreprise, un sondage organisé en février 1993 a révélé que dans une usine située dans le sud de l'Angleterre, 88% des employés étaient satisfaits de la fréquence des briefings, alors que dans une usine située en Ecosse, ce nombre s'élevait à peine à 11%. Le mieux qu'on puisse dire, c'est que les résultats sont mélangés. De plus, dans chaque cas, le but des canaux de communication faisant l'objet d'un suivi, était de donner aux employés des informations générales sur les opérations de l'entreprise, mais non spécifiquement sur les questions relevant de l'échelon européen. Il est donc impossible de se baser sur ces résultats pour évaluer l'étendue de la satisfaction ou non-satisfaction des employés concernant l'information sur les activités du groupe au niveau européen.

Efficacité

Bien que les points passés en revue ci-avant sur le contrôle, la formation et le suivi ont un impact sur notre évaluation de l'efficacité des canaux de communication, il n'était néanmoins pas dans nos intentions, dans le cadre de ce rapport, de donner une évaluation générale de leur efficacité du point de vue des employés. Heureusement, une étude importante - un sondage sur les forums dans le cadre des activités de multinationales, appelé *Thriving on Diversity* (1993) - s'est appliquée à faire cette évaluation, qui vaut d'ailleurs la peine d'être citée.

Ce sondage présente en résumé des données qui ont été choisies dans plusieurs sources, dont l'Institut International de Recherche, et qui concernent l'impact et l'efficacité des canaux de communication. Ces données sont le fruit d'un sondage effectué auprès de 33.500 personnes occupées dans 31 entreprises.

- Information

La Table 2 donne un aperçu des canaux d'information considérés comme disponibles dans les entreprises, et évalue leur efficacité.

Table 2: Disponibilité des canaux d'information et leur efficacité
Europe

Catégorie de canal	% "d'efficacité"	% "Disponibilité/ Mentionné"
Publications d'entreprise	54	90
Chef direct	60	84
Réunions de personnel	48	71
Directeur opérationnel	44	61
Sources extérieures	30	58
Notes et circulaires	55	55
Publications locales/ départementales	58	42
Panneaux d'affichage	53	39
Courrier électronique	59	32
Délégués syndicaux	46	23
Briefing d'équipes	46	19
Rapport annuel	57	19

Source: données dérivées de la Table 1, *Thriving on Diversity*, 1993: p. 14

Cette table révèle que la disponibilité des canaux d'information est inégale (ces canaux traitant naturellement l'information à tous les niveaux de l'entreprise et pas seulement aux niveaux internationaux). Des publications d'entreprise sont disponibles dans neuf entreprises sur dix, mais ne sont jugées efficaces que par à peine plus de la moitié des employés. D'une manière comparable, le chef direct représente une importante source d'informations pour plus de huit employés sur dix, mais il n'est jugé efficace que par six employés sur dix.

Notons également que dans la Table 2, la colonne "% d'efficacité" doit être située dans son contexte. Nous voyons par exemple, que six employés sur 10 estiment que même le directeur opérationnel est une source d'information. Mais seulement 44% considèrent qu'il est une source efficace. Les chiffres révèlent donc qu'*au total* seulement 44% des 61% partageant cet avis trouvent que le directeur opérationnel est efficace en tant que canal d'information, ce qui représente, en absolu, 27% de l'échantillonnage total. Il faut également remarquer qu'un pourcentage à peine plus élevé (46%) mentionne les délégués syndicaux comme canal "efficace" alors que ceux-ci ne sont mentionnés que par 23% de l'échantillon.

Ce qui suit donne également une image variée de l'information fournie par l'entreprise:

Table 3: Information fournie par l'entreprise

"Je suis suffisamment informé sur:"

	% de réponses favorables				
	B	D	F	NL	GB
Projets de l'entreprise	44	43	43	77	45
Performances de l'entreprise	46	61	69	83	58
Valeurs de l'entreprise	36	47	27	71	61

Source: données dérivées de la Table 6, *Thriving on Diversity*, 1993: p. 20

B: Belgique; D: Allemagne; F: France; NL: Pays-Bas; GB: Grande-Bretagne.

La Table 3 montre qu'un pourcentage élevé d'employés aux Pays-Bas s'estiment suffisamment informés dans les trois domaines d'activités de l'entreprise, mais que la situation est très différente dans les autres pays. Au Royaume-Uni, par exemple, si 61% estiment être suffisamment informés sur les valeurs de l'entreprise et 58% sur les performances de l'entreprise, seulement 45% ont une opinion favorable concernant l'information sur les projets de l'entreprise, or il s'agit là d'aspects concernant les futures activités de l'entreprise qui influencent la sécurité d'emploi et la quiétude d'esprit des employés. En France, la situation est encore plus variée, avec 69% et 43% de réponses favorables en ce qui concerne les performances et les projets, mais seulement 27% en ce qui concerne les valeurs.

- *Consultation*

Enfin, le sondage donne les pourcentages d'employés estimant qu'ils sont correctement consultés au niveau de l'entreprise.

Table 4: Consultation au niveau de l'entreprise

"Cette entreprise a créé un climat permettant aux employés de mettre en question les pratiques traditionnelles:"

% de réponses favorables

B	D	E	F	NL	GB
44	48	44	48	48	46

"L'entreprise fait des efforts suffisants pour connaître les opinions et les idées des employés":

% de réponses favorables

B	D	E	F	NL	GB
35	36	38	41	41	38

Source: données dérivées de la Table 7, *Thriving on Diversity*, 1993: p. 21

B: Belgique; D: Allemagne; E: Espagne; F: France; NL: Pays-Bas; GB: Grande-Bretagne.

Selon la Table 4, moins de la moitié des employés interrogés dans les six Etats-membres de la CE estiment qu'ils travaillent dans une entreprise ayant créé un climat leur permettant de mettre en question les pratiques traditionnelles, et seulement 40% estiment que l'entreprise fait des efforts suffisants pour connaître les opinions et les idées des employés. En France et aux Pays-Bas, il y a à peine plus de quatre employés sur dix estimant que l'entreprise fait des efforts suffisants pour connaître leurs opinions, et en Belgique, en Allemagne, en Espagne et en Grande-Bretagne, il y a moins de quatre employés qui répondent par oui.

Ces chiffres sont importants pour notre propre sondage. Si tous les systèmes sont conçus pour permettre une bonne communication à sens unique, ils s'avèrent moins satisfaisants pour la communication dans les deux sens. Comme nous l'avons souligné dans l'introduction, la participation directe peut être de type consultatif ou représentatif. Les canaux de communication à double sens offrent incontestablement des possibilités de consultation et associent donc les employés aux décisions affectant leurs centres d'intérêt sur les lieux du travail. Il y a toutefois lieu de faire certaines réserves.

Primo, ceci implique que les canaux d'information fonctionnent d'une manière satisfaisante. En fait, comme nous l'avons vu, ils doivent faire l'objet d'un suivi continuel puisqu'il peut y avoir des problèmes, comme, par exemple, un moment

inopportun pour discuter, une mauvaise façon de présenter l'information, etc. Notre enquête révèle que le suivi est parfois effectué de manière inégale.

Secundo, la consultation en tant que forme de participation *directe* risque de devenir à peine plus qu'un canal de réclamations. En effet, l'un des responsables interviewés dans le cadre de notre étude n'a pas hésité à qualifier le système de questions/réponses pratiqué dans son entreprise (l'employé pouvant poser des questions auxquelles répondront des membres de la haute direction) dans les termes suivants: "dix commentaires signifient que quelque chose va mal". La valeur d'un tel système n'est pas mise en cause par la direction puisque toute procédure permettant de signaler rapidement l'existence d'un problème est un auxiliaire précieux pour une gestion de qualité. Cependant, la fonction d'un canal de réclamations n'est pas la même que celle d'un système conçu pour encourager les employés à contribuer à résoudre les problèmes sur les lieux de travail. La signification du terme "consultation" est très restreinte dès lors qu'il est utilisé pour désigner une procédure servant essentiellement à canaliser des mécontentements.

Limites des communications directes

En continuant dans cette voie, nous aboutissons à un troisième point. La participation directe est conçue pour améliorer la motivation au travail et celle-ci est d'ailleurs souvent mentionnée comme raison principale de l'intérêt porté par les responsables aux canaux de communication à double sens.

Il est cependant très clair que les différentes formes de participation directe pouvant être introduites dans un contexte international ont leurs *limites*. S'il est vrai que les directions peuvent effectivement déléguer une part de pouvoir dans certains domaines de décision et la confier aux employés sur les lieux du travail (par l'intermédiaire des cercles de qualité, par exemple), il n'en demeure pas moins qu'il leur est impossible de déléguer leur autorité de la même manière dans des domaines où les décisions relèvent de questions touchant au niveau international du groupe. Nous voici arrivés à un point digne d'être souligné: dans ses aspects de délégation, la participation directe convient essentiellement aux niveaux moins élevés de l'entreprise, plus particulièrement au niveau du lieu de travail ou au niveau départemental. Les canaux de communication pourront aider les employés à rester informés des décisions prises au niveau du groupe, mais les employés ne peuvent pas participer directement à tous les aspects complexes qu'implique la prise des décisions mêmes. La participation à ce niveau doit être confiée aux représentants des employés.

A cet égard on peut tracer un parallèle avec la participation des citoyens aux affaires politiques: les formes directes de démocratie politique sont virtuellement inconnues dans le monde industrialisé étant donné que les unités - les villes, les régions, les Etats - sont beaucoup trop grandes que pour seulement les envisager.

Le recours aux référendums est limité à des questions constitutionnelles très importantes (comme la ratification du Traité sur l'Union Européenne). Par conséquent, la démocratie occidentale repose sur la représentation à différents niveaux, que ce soit par des conseillers ou des membres de parlements régionaux ou nationaux. Normalement, ces représentants s'occupent de problèmes politiques au nom d'un électorat à qui ils devront régulièrement rendre compte (Pateman, 1970).

Parallèlement, il est impossible que tous les employés interviennent directement dans les nombreuses décisions que doit prendre l'entreprise, même si les résultats de ces décisions risquent d'être lourds de conséquences pour leurs conditions de travail et pour leur avenir professionnel. Et c'est ainsi que des représentants élus par l'intermédiaire des comités d'entreprise, des syndicats et des associations de membres du personnel, vont s'occuper de ces affaires au nom de leurs électeurs. Ce principe, établi dans tous les Etats-membres de la Communauté Européenne, donne une dimension supplémentaire à la 'consultation'. En plus d'une fonction faisant intégralement partie des canaux de communication à double sens, la dimension de représentation de la participation permet d'articuler les intérêts collectifs des employés au sein des processus décisionnels de l'entreprise, et de formuler des propositions constructives à propos des initiatives prises par les employeurs dans des domaines ayant des conséquences sérieuses pour les travailleurs. Pour atteindre ce but, il faut bien plus que la simple présence des employés aux briefings - ceux-ci étant en réalité des processus "sommet-base" - et bien plus que des programmes de questions/réponses qui, aussi utiles soient-ils pour les employés individuels, ne s'inscrivent pas dans les processus de stratégie de l'entreprise.

Une représentation constitutionnelle de ce genre requiert également l'existence de représentants d'employés capables de manipuler des données complexes telles que la comptabilité, l'économie, la recherche et le développement, la législation du travail, les affaires de personnel. Mais elle requiert aussi que ces personnes soient préparées à discuter des aspects importants de la stratégie du groupe avec des membres de la haute direction. De telles aptitudes ne se développent pas sans un apport de formation. Elles exigent une formation et un engagement, mais aussi du temps. C'est pourquoi dans l'ensemble, les travailleurs ont besoin de spécialistes pour assumer ces responsabilités, et c'est aussi pour cela que le rôle des comités d'entreprise et des syndicats est aussi crucial en ce qu'ils sont l'endroit où convergent ces responsabilités.

Bref, les systèmes de communication d'une part, et les structures d'information/consultation basées sur la représentation des employés d'autre part, accomplissent des *fonctions* très différentes au sein de l'entreprise et sur les lieux de travail. Il vaut donc mieux les considérer non comme un choix entre *l'une ou l'autre* mais comme *l'une et l'autre*.

4. CONCLUSIONS

Cette étude nous permet de tirer les conclusions suivantes:

- Dans aucune entreprise sondée, les méthodes de participation *directe n'ont été introduites spécifiquement pour fournir des informations ni pour consulter les employés sur des questions relatives à l'entreprise au niveau européen.*
- Dans deux des principales entreprises sondées, des méthodes de représentation ont été introduites, ou étaient introduites à l'époque de l'étude, volontairement pour créer des structures d'information sur les questions relevant du niveau européen de l'entreprise.
- Les canaux de communication varient fortement: les systèmes à sens unique font passer les informations du sommet vers la base, tandis que les systèmes de communication à double sens impliquent une certaine mesure de consultation directe. Ces deux systèmes ont des fonctions et une organisation différentes.
- Les entreprises fournissent une quantité importante d'informations sur leurs activités internationales par l'intermédiaire de communications écrites telles que des bulletins d'information, mais leur contenu est davantage orienté sur les activités passées que sur les activités envisagées pour l'avenir.
- D'une manière comparable, l'information est fournie oralement dans différentes formes de briefings, mais la qualité de ces derniers dépend des aptitudes de présentation des responsables individuels ainsi que de leur capacité à répondre d'une manière appropriée aux questions posées par les employés.
- Il existe aussi une grande variété de méthodes pour informer qui sont très souvent utilisées avec une grande efficacité (le courrier électronique par exemple).
- Les procédures permettant d'assurer le suivi des systèmes de communication directes ne sont pas toujours appliquées d'une façon régulière ou systématique.
- Des statistiques suggèrent que dans l'ensemble, plus de la moitié des employés travaillant dans des entreprises établies en Europe estiment que les méthodes de communication directes sont satisfaisantes.
- La consultation a deux dimensions: elle sert de méthode de communication à double sens mais elle permet aussi d'articuler les vues collectives des travailleurs.
- Les employeurs s'efforcent d'adapter les formes de participation directes en vue d'assurer la communication sur les questions traitées par les entreprises au niveau européen, mais ces formes ne sont pas nécessairement conformes à ces objectifs. Ceci s'explique par le fait qu'elles fonctionnent sur la base d'une "consultation" restreinte fonctionnant seulement à double sens.
- Les formes directes de participation sont d'excellentes méthodes pour améliorer la motivation et l'engagement des employés dans le travail; de leur côté, les formes de participation impliquant une représentation sont conçues pour refléter et

exprimer les vues collectives des employés. Chaque forme remplit légitimement une *fonction* différente au sein de l'entreprise, chacune permettant d'améliorer la qualité des décisions devant être prises.

Références et bibliographie choisie

ACAS (1991) *Consultation and Communication: the 1990 ACAS Survey*, Occasional Paper No.49 (Londres: Arbitration, Conciliation and Advisory Service)

Beard, D. (1993) "Learning to Change Organisations", *Personnel Management*, janvier, pp.32-35

Blumberg, P. (1968) *Industrial Democracy: the Sociology of Participation* (Londres: Constable)

Carley, M. (1993a) "Social Dialogue" in: Gold, M. (réd.) (1993) *The Social Dimension: Employment Policy in the European Community* (Basingstoke: Macmillan), pp.105-134

Carley, M. (1993b) "Voluntary Initiatives - an Update", *P+ European Participation Monitor*, No.6, pp.14-21

Council of the European Union (1994) *Draft Council Directive on the Establishment of European Works Councils or Procedures in Community-scale Undertakings and Community-scale Groups of Undertakings for the Purposes of Informing and Consulting Employees*, 16 juin, 7436/94 SOC 149 (Bruxelles: Conseil de l'Union européenne)

Confederation of British Industry (1992) *Social Europe after Maastricht: Freedom, not Licence* (Londres: CBI)

Cressey, P., Di Martino, V., Bolle de Bal, M., Treu, T. and Traynor, K. (1987) *Participation Review. A Review of Foundation Studies on Participation*, novembre (Dublin: Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail)

Cressey, P. et Williams, R. (1990) *Participation in change: New technology and the Role of Employee Involvement* (Dublin: Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail)

Dicken, P. (1992) *Global Shift: the Internationalisation of Economic Activity* (Londres: Paul Chapman)

Donaldson, H. (1994) "Under the Microscope: Personnel's Role in a Demerger" *Personnel Management*, février, pp.34-38

Employment Trends (1993) "Employee Involvement - the Current State of Play" dans: *Industrial Relations Review and Report*, No.545, octobre, pp.3-11

ETUC (1993) *European Works Councils - A Breakthrough to New Horizons*, Resolution adopted by the ETUC Executive Committee, 9 décembre (Bruxelles: Confédération européenne des syndicats)

Ferner, A. (1993) *Multinational Companies and Human Resource Management: An Overview of Research Issues*, Paper for European Community Human Capital and Mobility Conference on Multinationals and Human Resource Management, Barcelone, 19-21 novembre (Coventry: Industrial Relations Research Unit, University of Warwick)

Fox, A. (1974) *Beyond Contract: Power and Trust Relations* (Londres: Faber and Faber)

Fröhlich, D., Gill, C. and Krieger, H. (1993) *Workplace Involvement in Technological Innovation in the European Community. Vol.1: Roads to Participation* (Dublin: Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail)

Gill, C., Beaupain, T., Fröhlich, D. et Krieger, H. (1993) *Workplace Involvement in Technological Innovation in the European Community. Vol.2: Issues of Participation* (Dublin: Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail)

Gold, M. and Hall, M. (1980) *Legal Regulation and the Practice of Employee Participation in the European Community*, Working Paper no. EF/WP/90/41/EN (Dublin: Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail)

Gold, M. and Hall, M. (1992) *Report on European-level Information and Consultation in Multinational Companies - an Evaluation of Practice* (Dublin: Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail)

Gold, M. (1993) "Overview of the Social Dimension" in: Gold, M. (ed.) (1993) *The Social Dimension: Employment Policy in the European Community* (Basingstoke: Macmillan), pp.10-40

Gold, M. and Hall, M. (1994) "Statutory European Works Councils: the Final Countdown?", *Industrial Relations Journal*, septembre, Vol.25, No.3, pp.177-186

Guarriello, F. and Jobert, A. (1992) *L'Evolution des Relations Professionnelles dans les Groupes Transnationaux: vers un Modèle Européen?* Dossier de Recherche No.46, septembre (Noisy-le-Grand: Centre d'Etudes de l'Emploi)

- Guest, D. and Fatchett, D. (1974) *Worker Participation: Individual Control and Performance* (Londres: Institute of Personnel Management)
- Hall, M., Marginson, P. and Sisson, K. (1992) *The European Works Council: Setting the Research Agenda*, Warwick Papers in: Industrial Relations No. 41, novembre (Coventry: Industrial Relations Research Unit, University of Warwick)
- Hegewisch, A., Brewster, C., Lockhart, T., Mayne, L. and Myers, A. (1991) *Employee Communications in Europe*, Price Waterhouse Cranfield Project Personnel Intelligence Paper (Cranfield: Cranfield School of Management)
- Hibbett, A. (1991) "Employee Involvement: a Recent Survey", *Employment Gazette*, december (Londres: HMSO), pp.659-664
- Humes, S. (1993) *Managing the Multinational: Confronting the Global-Local Dilemma* (London/New York: Prentice Hall)
- KBR-Kontakt (1993) "Lever-Premiere: Konsultation bleibt tabu", novembre, No. 24 (Mannheim: Konzernbetriebsrat Deutsche Unilever GmbH)
- Lecher, W. (1994) "Euro-Betriebsräte: Ein empirisch gestützter deutsch-französischer Vergleich", *WSI Mitteilungen*, février (Dusseldorf: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut des Deutschen Gewerkschaftsbundes), pp. 108-116
- Marchington, M., Goodman, J., Wilkinson, A. and Ackers, P. (1992) *New Developments in Employee Involvement*, Research Series No. 2, May, (Sheffield: Employment Department)
- Marginson, P. (1992) "European Integration and Transnational Management-Union Relations in the Enterprise", *British Journal of Industrial Relations*, décembre, Vol.30, No.4, pp.529-545
- Martinella, P., Rubino, A. and Stanzani, C. (1992) *L'informazione e la consultazione dei lavoratori e del sindacato in Gruppi italiani operanti in più paesi comunitari, I casi: Benetton, Ferrero Iveco-Fiat, Montedison*. Septembre, Quaderno SindNova No.9 (Rome: SindNova CISL)
- Meyer, P. (1991) "Trans-European Industrial Relations", 1992 Supplément IX, *Industrial Relations Europe*
- Millward, N., Stevens, M., Smart, D., and Hawes, W.R. (1992) *Workplace Industrial Relations in Transition* (Aldershot: Dartmouth)
- Nothrup, H.R., Campbell, D.C. and Slowinski, B.J. (1988) "Multinational

Union-Management Consultation in Europe: Resurgence in the 1980s?" *International Labour Review*, Vol.127, No.5, pp.525-543

Pateman, C. (1970) *Participation and Democratic Theory* (Cambridge: Cambridge University Press)

Pickard, J. (1993) "The Real Meaning of Empowerment", *Personnel Management*, novembre, pp.28-33

Ramsay, H. (1977) "Cycles of Control: Workers' Participation in *Sociological and Historical Perspective*", *Sociology*, Vol.11, pp.481-506

Ramsay, H. (1992) "Commitment and Involvement" in: Towers, B. (ed.) *The Handbook of Human Resource Management* (Oxford: Blackwell)

Schulten, T. (1992) *Internationalismus von Unten: Europäische Betriebsräte in Transnationalen Konzernen* (Marburg: Verlag Arbeit & Gesellschaft)

Sisson, K., Waddington, J. and Whitston, C. (1992) *The Structure of Capital in the European Community: the Size of Companies and the Implications for Industrial Relations*, Warwick Papers in Industrial Relations No.38, février (Coventry: Industrial Relations Research Unit, University of Warwick)

Sisson, K. (1994) *Workplace Europe: Direct Participation in Organisational Change. Introducing the European Foundation Project*. Paper for the 4th Regional Congress of the International Industrial Relations Association Congress, Helsinki, 24-26 août (Coventry: Industrial Relations Research Unit, University of Warwick)

Streeck, W. (1987) "The Uncertainties of Management in the Management of Uncertainty: Employers, Labor Relations and Industrial Adjustment in the 1980s", *Work, Employment and Society*, vol.1, no.3, pp.281-308, septembre

Streeck, W. and Vitols, S. (1993) *European Works Councils: Between Statutory Enactment and Voluntary Adoption*, Discussion Paper FS I 93 - 312, septembre (Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung)

Thriving on Diversity: Informing and Consulting Employees in Multinational Enterprises (1993) Management Business Forum (endroit de publication non mentionné [Organisation Resources Counselors, Bruxelles]), septembre

Tyszkiewicz, Z. (1994) "Consultation of the Social Partners on Information and Consultation of Workers", open letter to Mr Hywel C. Jones, Acting Director-General DG V, Commission of the European Communities, 13 janvier (Bruxelles: UNICE)

UNICE (1990) *Rapport du Groupe de Travail UNICE pour les Relations Humaines dans l'Entreprise, au sujet de l'Information, de la Consultation et de la Participation*, novembre (Bruxelles: Union des confédérations de l'industrie et des employeurs d'Europe)

UNICE (1993) *UNICE ready to develop an effective and mutually acceptable framework for the information and consultation of workers, 20 septembre* (Bruxelles: Union des confédérations de l'industrie et des employeurs d'Europe)

van Liemt, G. (1992) "Economic Globalization: Labour Options and Business Strategies in High Labour Cost Countries", *International Labour Review*, vol.131, nos. 4-5, pp.453-470

Wall, T.D. and Lischeron, J.A. (1977) *Worker Participation: a Critique of the Literature and Some Fresh Evidence* (London: McGraw-Hill)

Liste d'abréviations

ACAS	Arbitration, Conciliation and Advisory Service
CIB	Confédération des industries britanniques
CE	Communauté européenne
CES	Confédération européenne des syndicats
CEE	comité d'entreprise européen
GRH	gestion des ressources humaines
OIT	Organisation internationale du travail
ISR	International Systems Research
KBR	Konzernbetriebsrat (comité du groupe d'entreprises)
MBF	Multinational Business Forum
EMN	Entreprise multinationale
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
TGWU	Transport and General Workers' Union
UNICE	Union des confédérations de l'industrie et des employeurs d'Europe
RU	Royaume-Uni

Méthode

Les entreprises sélectionnées furent des entreprises ayant le statut d'entreprises multinationales appliquant des méthodes novatrices en matière de communications directes. Quatre entreprises ont refusé de participer à l'étude; dans les cinq principales entreprises, des interviews ont été organisées, ainsi que dans trois autres. Ces interviews ne visaient nullement à être représentatives d'un point de vue statistique quelconque.

Nous n'avons eu ni le temps ni l'intention de fournir une vue d'ensemble des pratiques en matière de participation dans ces entreprises. Chaque entreprise est organisée d'une manière très complexe, et chaque personne interviewée n'a pu nous donner qu'une vue fragmentée de l'ensemble, même si toutes ces personnes furent très honorées de participer à l'enquête. Etant donné que le nombre d'interviews fut relativement limité, nous ne pouvions espérer obtenir plus qu'une simple impression de la pratique dans le domaine de la communication et de la participation. Néanmoins, toutes les interviews, qui ont duré près de deux heures, ont soulevé des questions et des avis importants s'inscrivant dans le contexte du projet. Nous avons également utilisé des sources secondaires tout à fait appropriées, comme une étude sur les forums d'affaires des entreprises multinationales (*Thriving on Diversity*, 1993) et l'enquête menée par Price Waterhouse Cranfield (Hegewisch et al., 1991).

Les interviews suivantes ont été réalisées entre le mois d'octobre 1992 et décembre 1993:

	<i>Direction</i>		<i>Syndicats</i> (tous au RU)
Barclays	5	(1 France, 1 Grèce, 3 RU)	-
IBM	5	(2 France, 3 RU)	-
ICI	6	(1 France, 5 RU)	1
Rhône-Poulenc	3	(2 France, 1 RU)	1
Unilever	4	(1 France, 3 RU)	2
Bristol-Myers Squibb	1	(France)	
Elf	1	(France)	
Ely-Lilly	1	(France)	
			2 (représ. nat.)
	-----		-----
	26		6
Total:	32		

Sur ces 32 interviews, dix furent menées par Philippe Meyer en France. L'auteur lui est reconnaissant d'avoir accompli cette tâche avec compétence et enthousiasme, d'autant plus qu'elle nécessitait une grande diplomatie. Les autres interviews ont été réalisées par l'auteur de l'étude, Michael Gold. Toutes les personnes interviewées appartenaient à la haute direction des multinationales au niveau européen ou au niveau d'affaires en France, en Grèce et en Grande-Bretagne.

L'interview prévoyait 84 questions distinctes, regroupées dans les catégories suivantes: général; communications écrites; réunions rassemblant les représentants des employés; réunions rassemblant tous les employés; autres; et commentaires généraux.

Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail

Communications directes dans des entreprises multinationales européennes : étude de cas

Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes

1995 – 60 p. – 16 x 23.5cm

ISBN 92-826-8859-3

Prix au Luxembourg (TVA exclue): ECU 8,50

Venta y suscripciones • Salg og abonnement • Verkauf und Abonnement • Πωλήσεις και συνδρομές
Sales and subscriptions • Vente et abonnements • Vendita e abbonamenti
Verkoop en abonnementen • Venda e assinaturas

BELGIQUE / BELGIË

Moniteur belge / Belgisch staatsblad
 Rue de Louvain 42 / Leuvenseweg 42
 1000 Bruxelles / 1000 Brussel
 Tél. (02) 512 00 26
 Fax (02) 511 01 84

Jean De Lannoy

Avenue du Roi 202 / Koningslaan 202
 1060 Bruxelles / 1060 Brussel
 Tél. (02) 538 51 69
 Télex 63220 UNBOOK B
 Fax (02) 538 08 41

Autres distributeurs/
 Overige verkooppunten:

**Librairie européenne/
 Europese boekhandel**

Rue de la Loi 244/Wetstraat 244
 1040 Bruxelles / 1040 Brussel
 Tél. (02) 231 01 05
 Fax (02) 735 08 60

DANMARK

J. H. Schultz Information A/S

Herstedvang 10-12
 2620 Albertslund
 Tlf. 43 63 23 00
 Fax (Sales) 43 63 19 69
 Fax (Management) 43 63 19 49

DEUTSCHLAND

Bundesanzeiger Verlag

Breite Straße 78-80
 Postfach 10 05 34
 50445 Köln
 Tel. (02 21) 20 29-0
 Fax (02 21) 202 92 78

GREECE/ΕΛΛΑΔΑ

G.C. Eleftheroudakis SA

International Bookstore
 Nikis Street 4
 10563 Athens
 Tel. (01) 322 63 23
 Telex 219410 ELEF
 Fax 323 98 21

ESPAÑA

Boletín Oficial del Estado

Trafalgar, 27-29
 28071 Madrid
 Tel. (91) 538 22 95
 Fax (91) 538 23 49

Mundi-Prensa Libros, SA

Caselló, 37
 28001 Madrid
 Tel. (91) 431 33 99 (Libros)
 431 32 22 (Suscripciones)
 435 36 37 (Dirección)
 Télex 49370-MPLI-E
 Fax (91) 575 39 98

Sucursal:

Librería Internacional AEDOS

Consejo de Ciento, 391
 08009 Barcelona
 Tel. (93) 488 34 92
 Fax (93) 487 76 59

**Librería de la Generalitat
 de Catalunya**

Rambra dels Estudis, 118 (Palau Moja)
 08002 Barcelona
 Tel. (93) 302 68 35
 Tel. (93) 302 64 62
 Fax (93) 302 12 99

FRANCE

**Journal officiel
 Service des publications
 des Communautés européennes**

26, rue Desaix
 75727 Paris Cedex 15
 Tél. (1) 40 58 77 01/31
 Fax (1) 40 58 77 00

IRELAND

Government Supplies Agency

4-5 Harcourt Road
 Dublin 2
 Tel. (1) 66 13 111
 Fax (1) 47 80 645

ITALIA

Licosa SpA

Via Duca di Calabria 1/1
 Casella postale 552
 50125 Firenze
 Tel. (055) 64 54 15
 Fax 64 12 57
 Telex 570466 LICOSA I

GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG

Messageries du livre

5, rue Raiffeisen
 2411 Luxembourg
 Tél. 40 10 20
 Fax 49 06 61

NETERLAND

SDU Overheidsinformatie

Externe Fondsen
 Postbus 20014
 2500 EA 's-Gravenhage
 Tel. (070) 37 89 880
 Fax (070) 37 89 783

PORTUGAL

Imprensa Nacional

Casa da Moeda, EP
 Rua O. Francisco Manuel de Melo, 5
 1092 Lisboa Codex
 Tel. (01) 387 30 02/385 83 25
 Fax (01) 384 01 32

**Distribuidora de Livros
 Bertrand, Ld.***

Grupo Bertrand, SA
 Rua das Terras dos Vales, 4-A
 Apartado 37
 2700 Amadora Codex
 Tel. (01) 49 69 050
 Telex 15798 BERDIS
 Fax 49 60 255

UNITED KINGDOM

HMSO Books (Agency section)

HMSO Publications Centre
 51 Nine Elms Lane
 London SW8 5DR
 Tel. (071) 873 9090
 Fax 873 8463
 Telex 29 71 138

ÖSTERREICH

**Manz'sche Verlags-
 und Universitätsbuchhandlung**

Kohlmarkt 16
 1014 Wien
 Tel. (1) 531 610
 Telex 112 500 BOX A
 Fax (1) 531 61-181

SUOMI/FINLAND

Akateeminen Kirjakauppa

Keskuskatu 1
 PO Box 218
 00381 Helsinki
 Tel. (0) 121 41
 Fax (0) 121 44 41

NORGE

Narvesen Info Center

Bertrand Narvesens vei 2
 PO Box 5125 Etterstad
 0602 Oslo 6
 Tel. (22) 57 33 00
 Telex 79668 NIC N
 Fax (22) 68 19 01

SVERIGE

BTJ AB

Traktorvgen 13
 22100 Lund
 Tel. (046) 18 00 00
 Fax (046) 18 01 25
 30 79 47

ICELAND

**BOKABUD
 LARUSAR BLÖNDAL**

Skólavörðustíg, 2
 101 Reykjavík
 Tel. 11 56 50
 Fax 12 55 60

SCHWEIZ / SUISSE / SVIZZERA

OSEC

Stampfenbachstraße 85
 8035 Zürich
 Tel. (01) 365 54 49
 Fax (01) 365 54 11

BÄLGARIJA

**Europress Klassika BK
 Ltd**

66, bd Vitoshka
 1463 Sofia
 Tel./Fax 2 52 74 75

ČESKÁ REPUBLIKA

NIS ČR

Havelkova 22
 130 00 Praha 3
 Tel. (2) 24 22 94 33
 Fax (2) 24 22 14 84

HRVATSKA

Mediastrade

P. Hatza 1
 4100 Zagreb
 Tel. (041) 430 392

MAGYARORSZÁG

Euro-Info-Service

Honvéd Europá Ház
 Margitsziget
 1138 Budapest
 Tel./Fax 1 111 60 61
 1 111 62 16

POLSKA

Business Foundation

ul. Krucza 38/42
 00-512 Warszawa
 Tel. (2) 621 99 93, 628-28-82
 International Fax&Phone
 (0-39) 12-00-77

ROMÂNIA

Euromedia

65, Strada Dionisie Lupu
 70184 Bucuresti
 Tel./Fax 1-31 29 846

RUSSIA

CCEC

9 60-Ietiya Oktyabrya Avenue
 117312 Moscow
 Tel./Fax (095) 135 52 27

SLOVAKIA

**Slovak Technical
 Library**

Nm. stobody 19
 812 23 Bratislava 1
 Tel. (7) 5220 452
 Fax: (7) 5295 785

CYPRUS

**Cyprus Chamber of Commerce and
 Industry**

Chamber Building
 38 Grivas Digenis Ave
 3 Deligiorgis Street
 PO Box 1455
 Nicosia
 Tel. (2) 449500/462312
 Fax (2) 458630

MALTA

Miller distributors Ltd

PO Box 25
 Malta International Airport
 LQA 05 Malta
 Tel. 66 44 88
 Fax 67 67 99

TÜRKIYE

Pres AS

İstiklal Caddesi 469
 80050 Tunel-Istanbul
 Tel. 0(212) 252 81 41 - 251 91 96
 Fax 0(212) 251 91 97

ISRAEL

ROY International

PO Box 13056
 41 Mishmar Hayarden Street
 Tel Aviv 61130
 Tel. 3 496 108
 Fax 3 648 60 39

**EGYPT/
 MIDDLE EAST**

Middle East Observer

41 Sherif St.
 Cairo
 Tel/Fax 39 39 732

**UNITED STATES OF AMERICA /
 CANADA**

UNIPUB

4611-F Assembly Drive
 Lanham, MD 20706-4391
 Tel. Toll Free (800) 274 4888
 Fax (301) 459 0056

CANADA

Subscriptions only
 Inquirement abonnements

Renouf Publishing Co. Ltd

1294 Algoma Road
 Ottawa, Ontario K1B 3W8
 Tel. (613) 741 43 33
 Fax (613) 741 54 39
 Telex 0534763

AUSTRALIA

Hunter Publications

58A Gipps Street
 Collingwood
 Victoria 3066
 Tel. (3) 417 5361
 Fax (3) 419 7154

JAPAN

Kinokuniya Company Ltd

17-7 Shinjuku 3-Chome
 Shinjuku-ku
 Tokyo 160-91
 Tel. (03) 3439-0121

Journal Department

PO Box 55 Chitose
 Tokyo 156
 Tel. (03) 3439-0124

SOUTH-EAST ASIA

Legal Library Services Ltd

Orchard
 PO Box 05523
 Singapore 9123
 Tel. 73 04 24 1
 Fax 24 32 47 9

SOUTH AFRICA

Safto

5th Floor, Export House
 Cnr Maudie & West Streets
 Sandton 2146
 Tel. (011) 883-3737
 Fax (011) 883-6569

**AUTRES PAYS
 OTHER COUNTRIES
 ANDERE LÄNDER**

**Office des publications officielles
 des Communautés européennes**

2, rue Mercier
 2985 Luxembourg
 Tel. 499 29-21
 Télex PUBOF LU 1324 b
 Fax 48 85 7348 68 17

Communications directes dans des entreprises multinationales européennes : étude de cas

L'information et la consultation des salariés, des syndicats et des représentants des salariés au sein des multinationales européennes figurent en première place à l'ordre du jour de la politique en matière de rapports sociaux. Le présent rapport abordera essentiellement la communication directe entre la direction et les salariés des multinationales européennes sur les problèmes propres aux groupes.

Le rapport tente de répondre aux questions suivantes: y-a-t-il des alternatives à l'approche qu'ont les comités d'entreprise européens du problème de la participation des salariés au sein des multinationales? Quelle est la portée des canaux de communication directe actuellement en place dans les multinationales? Quelle est leur efficacité et quelles sont leurs limites? Y-a-t-il moyen de combiner différents modèles de participation pour veiller à ce qu'ils agissent dans la complémentarité et donc au profit de l'entreprise et de ses salariés?

Le présent rapport basé sur huit études de cas tente de répondre à ces trois grandes questions. Le but des interviews menées dans le cadre des études de cas n'était ni de procéder à une analyse détaillée de la participation dans chaque entreprise, ni de faire le commentaire des systèmes individuels. Les interviews ont donc été menées dans le but de rassembler des impressions, d'attirer l'attention sur la manière dont les points clés sont ressentis, mais aussi d'obtenir une vue d'ensemble de la pratique servant de point de départ pour une discussion ultérieure et une recherche plutôt que pour trouver des certitudes.

4
SY-85-94-818-FR-C

Prix au Luxembourg (TVA exclue): ECU 8,50



OFFICE DES PUBLICATIONS OFFICIELLES
DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES

L-2985 Luxembourg

ISBN 92-826-8859-3



9 789282 688595 >