

UNE ANALYSE COMPARATIVE SUR LA NOTION DE PARTICIPATION DES TRAVAILLEURS¹

Gianni Arrigo, Giuseppe Casale

¹ Traduction de l'original "A comparative overview of terms and notions on employee participation", (ILO, Geneva, 2010) par Mlle Tiffany Balle et Mlle Nicole Casale de l'Université Panthéon-Sorbonne, Paris I.

Préface

La participation, l'implication, l'information et la consultation des travailleurs sont autant de sujets présentant un vif intérêt pour les administrateurs du travail. Des procédures d'information et de consultation des salariés, ainsi que de leurs représentants, existent partout. Elles peuvent être de natures différentes et reflètent, inévitablement, l'administration du travail et les systèmes de relations industrielles au sein desquels elles sont appliquées. Les formes de la participation des travailleurs sont mises au point dans certains pays par des règles informelles convenus par les partenaires sociaux et dans d'autres par un cadre législatif. Il existe aussi un autre groupe de pays où les deux approches coexistent.

À l'heure actuelle, le phénomène croissant de mondialisation des capitaux, des produits et des marchés du travail rend nécessaire des changements et une adaptation à ces nouveaux défis des différentes formes de participation des travailleurs. Avec l'assistance du Professeur Gianni Arrigo de l'Université de Bari, nous avons préparé cet aperçu des termes et des notions liés à la participation des employés. Il fournit une vue d'ensemble comparative de la législation et de la pratique des différents pays que le lecteur peut trouver utile lorsqu'il affronte le sujet de l'information et de la consultation des travailleurs.

Au fil des ans, l'OIT a consacré une attention considérable à l'étude de l'idée et de la pratique de la participation des employés dans les différentes régions du monde. De ce fait, plusieurs études et diverses discussions tant au niveau international, régional que national sur le sujet ont démontré qu'il existe une grande diversité de notions, de règles, d'institutions et de pratiques. À cet égard, une telle diversité rend presque impossible de parvenir à un consensus international sur le terme de «*participation des salariés*».

Dans les pages qui suivent, le lecteur trouvera une série de notions, modèles et pratiques différentes qui s'appliquent à la «*participation des salariés*». Bien que les listes ne soient pas strictement classées par ordre alphabétique, ce document peut être utilisé comme un glossaire. Il fournit des données de fond et également des références croisées entre les réglementations, règles, pratiques et notions de différents pays.

Conçu comme un outil d'éducation, cet ensemble de définitions pratiques fournit également aux praticiens et aux universitaires, des conseils et des suggestions qui peuvent être pris en compte dans leur travail de tous les jours. Les spécialistes juridiques, les représentants du gouvernement, les travailleurs et les employeurs y trouveront des notions ainsi que des pratiques reconnues et acceptées de la participation des travailleurs. Dans l'ensemble, cette synthèse comparative vise à contribuer au développement global d'un système d'administration du travail sain, y compris pour ce qui concerne le système des relations professionnelles.

Giuseppe Casale
Directeur
Programme d'administration
et d'inspection du travail

Table des matières

1.	L'administration du travail: la participation des travailleurs	7
2.	Les notions de participation des travailleurs, de démocratie industrielle et de démocratie économique: éléments de continuité et de discontinuité. Origines et évolutions du concept de participation.....	8
3.	La démocratie économique et la démocratie industrielle.....	12
4.	La participation des travailleurs et la coopération des producteurs. Les intérêts des travailleurs et des entreprises	14
5.	La participation économique et financière	15
6.	La notion de «participation des travailleurs» selon l'OIT.....	17
7.	Les normes internationales relatives à la participation des travailleurs	18
8.	Information, consultation et participation dans le domaine de la santé et la sécurité au travail. L'OIT et la législation européenne	23
9.	La rationalisation conceptuelle et réglementaire en droit de l'UE vis-à-vis de la notion «d'implication des travailleurs»	26
10.	Les relations entre la participation et la négociation collective	28
11.	Les titulaires de droits de participation	30
12.	«Faible» ou «forte» participation. Continuité et discontinuité des diverses formes de participation	32
13.	Remarques finales	35

1. L'administration du travail: la participation des travailleurs

Au sens le plus large de la notion de «administration du travail», l'application de mesures visant à assurer un fonctionnement efficace des systèmes d'information et de consultation sur les lieux de travail, acquiert une importance primordiale. Il existe non seulement différentes formes de comités sur la santé et la sécurité (abordées dans une publication distincte), mais aussi différentes expressions de la participation et de l'implication des travailleurs. En effet, les salariés recouvrent un rôle important. Ils participent à la détermination et à l'application des conditions d'emploi et de travail, mais aussi à celles des mesures de sécurité. Le tout se doit d'avoir lieu conformément aux mesures générales que les Etats Membres se doivent d'adopter pour pouvoir garantir une représentation appropriée et un contrôle du «système d'administration du travail», de la part des organismes et/ou des structures chargées de prendre des décisions et des mesures d'exécutions liées aux politiques du travail. Les décisions dites de «participation dans les entreprises», prises par les travailleurs ou les salariés, ont été particulièrement utiles pour l'OIT, et ont eu un impact sur la production de dispositions réglementaires et sur l'analyse de leur application. Cet intérêt s'est surtout manifesté à travers les conventions et recommandations adoptées par l'OIT, portant sur la participation², et par la publication de nombreuses études et rapports³.

L'étude comparative⁴ qui suit, tient compte des différentes conditions et notions liées à la participation des salariés. Elle se donne pour objectif de fournir une vue d'ensemble objective des différents systèmes de participation des travailleurs, lors de la prise de décisions au sein des entreprises (dans le sens plus large du terme, c'est-à-dire en tant que producteurs de biens et de services, de nature publique ou privé, dans lesquelles les salariés

² Voir les paragraphes 7 et 12. Pour une analyse des Conventions et Recommandations sur les droits collectifs des travailleurs et leurs incidences dans les différentes relations professionnelles voir A. BRONSTEIN, «En aval, des normes internationales du travail: le rôle de l'OIT dans l'élaboration et la révision de la législation du travail», in J.C. JAVILLIER, B. GERNIGON (éd.), «Les normes internationales du travail: un patrimoine pour l'avenir: Mélanges en l'honneur» de Nicolas Valticos, Geneva, ILO, 2004, 219-249; G. CASALE, «Globalisation, Labour Law and Industrial Relations: Some Reflections», Bulletin for Comparative Labour Relations, 55; G. CASALE, J. TENKORANG, «Public service labour relations: A comparative overview», Paper No. 17, International Labour Office, Geneva, August 2008; A. PANKERT, "Social Concertation in Austria: What Does It Consist of and Why Does It Still Work after 30 Years?" Labour and Society, 12, 3, 1987; J. SCHREGLE, "Forms of Participation in Management, Industrial Relations", 1970, 9, p. 117-122. Id, "Workers' Participation in Decisions within Undertakings", International Labour Review, Vol. 113, 1976, 1; and H. VILLASMIL PRIETO, "Relaciones Laborales en Tiempo Presente", Caracas, Universidad Catolica Andres Bello, 2007.

³ L'OIT a effectué des séminaires et des conférences portant sur l'impact de la participation des travailleurs dans le monde entier, depuis la seconde moitié des années 1960, certains ayant eu lieu à Genève (1967) et Belgrade (1969). A été également publiée pour la première fois, une étude comparative sur le sujet. Voir en particulier, ILO, «Participación de los trabajadores en las decisiones que se adoptan en las empresas», Documentos de una reunión técnica, Ginebra 20-29 de noviembre de 1967, Serie Relaciones de Trabajo, num. 33 (Geneva, 1969).

⁴ Lors de la préparation de cette étude comparative, relative aux conceptions et aux notions de participation des travailleurs, les auteurs font référence à des données et des définitions se trouvant dans des publications de l'OIT, des institutions de l'UE, et d'autres sources. Voir en particulier, R. Blanpain (dir.), «International Encyclopedia for Labour Law and Industrial Relations», Kluwer, Deventer, Pays-Bas (grand nombre de monographies sur différents pays).

effectuent leurs prestations). Cette étude comparative vise, également, à apporter un certain nombre de considérations permettant de faciliter la compréhension de la question, qui résulte être particulièrement complexe, tant dans sa réglementation que dans sa conception. Aujourd'hui, cette difficulté se traduit aussi par la crise économique et financière.

2. Les notions de participation des travailleurs, de démocratie industrielle et de démocratie économique: éléments de continuité et de discontinuité. Origines et évolutions du concept de participation

Les différents systèmes nationaux, relatifs aux relations professionnelles étudiées, n'attribuent pas un seul et unique sens au terme de «participation des travailleurs». Il en est ainsi aussi pour les notions de démocratie industrielle et économique. Ces concepts partagent certains principes avec la notion de participation. Ces trois notions sont souvent utilisées tant que synonymes, et plus précisément, en tant que substituts d'un ensemble diversifié et non homogène de droits des travailleurs, acquis par accords, de droit, ou les deux. L'idée que la participation «représente une catégorie techniquement indéterminée à significations multiples»⁵, est largement répandue. En fait, le sens de «participation», comme d'ailleurs celui de démocratie industrielle ou économique, varie considérablement d'un pays à l'autre.

La définition même de «participation des travailleurs» comprend différentes notions et disciplines. Cela dépend des différents degrés de coopération des producteurs, et acquiert donc un sens différent selon le système d'administration du travail donné. Dans la plupart des pays, quelle que soit la source (la loi et/ou le contrat), la participation semble se fonder sur la distinction des rôles et des pouvoirs entre les employeurs et les salariés, ayant chacun leur propre responsabilité. Cela se produit même si une participation plus directe des travailleurs (et/ou leurs représentants) est permise, lors de la prise de décisions au sein de l'entreprise.

Les formes et modèles différents de participation sont conditionnés par plusieurs facteurs, tels que: le système d'administration du travail en vigueur, le système relatif aux relations professionnelles, le modèle adopté de représentation des travailleurs, la nature (publique ou privée) de la relation de travail, la dimension des entreprises et des marchés et

⁵ M. D'ANTONA, *Partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese*, in Enciclopedia giuridica Treccani, Roma 1990. Voir aussi, pour la participation des travailleurs au niveau international; R. BLANPAIN, *Representation of employees at plant and enterprise level*, Dordrecht, Martinus Nijhoff, 1994; T. KOCHAN, *Worker Participation and American Unions: Threat or Opportunity?*, with H.P. Katz and N. Mower, Kalamazoo, MI: W.E. Upjohn Institute for Employment Research, 1984; T. KOCHAN, T.H. KATZ, R. McKERSIE, *The Transformation of American Industrial Relations*. New York, NY: Basic Books, 1986; M. Weiss, *Trade Unions, Workers' Participation and Collective Bargaining in Germany and the EU*, in: J. G. Getman, R. Marshall (ed.), *The Future of Labour Unions, Organized Labor in the 21st Century*, 2004, p. 201 ff; *Id*, *The European Community's Approach to Workers' Participation: Recent Developments*, in: A. C. Neal (ed.), *Social Policy*, 2004, 39; J. HYMAN, B. MASON, *Managing Employee Involvement and Participation*, London: Sage, 1995; G. STRAUSS, *Workers participation in management: An international perspective*, in *Research in Organisational Behavior*, Vol. 4, 1982, BM. Staw and LL. Cummings (Eds). London: JAI Press; M. WEISS, M. SEWERYNSKI, *Handbook on employee involvement in Europe*, The Hague, Kluwer Law International, 2004, Pour les aspects commerciaux et le droit des sociétés, relatifs à la participation, voir M.J. BONELL, *La partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese* Enciclopedia Giuridica Treccani, Roma 1990.

la relation entre les sources législatives et contractuelles. Dans les différents pays, au niveau des entreprises, des secteurs industriels et, de façon plus générale, de la politique économique, la diversité fonctionnelle des différents systèmes de représentation et de négociation résulte de différentes traditions syndicales et de diverses pratiques relatives à l'action collective. Cependant, même au sein de l'Union européenne, des différences significatives persistent et cela en dépit d'une convergence des systèmes juridiques nationaux qui découlent des directives communautaires en matière d'information et de consultation des salariés.

«La participation des travailleurs» est donc une catégorie vaste et complexe, comprenant des concepts et des techniques diversifiés. A travers ces différents procédés, les travailleurs –principalement par leurs représentants collectifs- cherchent à influencer certaines décisions prises par les employeurs, et ainsi en partager les fruits. La notion de participation peut donc être interprétée de différentes façons. Une première interprétation possible se concentre d'avantage sur les aspects sociaux généraux en se penchant donc, plus particulièrement, sur la «participation des travailleurs» entendue comme une «possibilité» dont ils disposent. Mais telle interprétation peut aussi se concentrer sur les expériences, en considérant ainsi d'avantage les organes et procédures visant à «modifier ou améliorer leur relation de travail (aux travailleurs) et leurs conditions et, dans de nombreux cas, améliorer aussi leurs conditions socio-économiques dans la société». Néanmoins, une interprétation plus large de la notion est possible. La participation peut donc aussi comprendre la négociation collective (en particulier lorsque l'on se situe au niveau de l'entreprise), considérée comme un outil pouvant conditionner, parfois de façon décisive, les décisions de l'entreprise et ses fonctions⁶.

Cependant, la notion de participation au sens large du terme, comprenant donc la négociation collective, ne rencontre pas un large consensus parmi les chercheurs. L'administration du travail et de nombreux spécialistes des relations professionnelles, tout en reconnaissant certains points communs et une certaine interaction répétée entre la négociation collective et les différentes méthodes de participation, tendent à souligner la nette séparation existante entre ces deux éléments. Ils mettent notamment en évidence, l'autonomie fonctionnelle de la négociation et de la participation. C'est donc dans cette perspective, que la négociation collective –en tant que méthode de régulation des dynamiques sociales– est différente de la participation. D'autant plus que la négociation collective se fonde sur la distinction entre les intérêts réciproques des parties, et leur liberté d'action. Par conséquent, elle prend appui sur la liberté de recourir à des formes de pression ou de conflit collectif, ou sur la liberté d'opposition, dans le but d'influencer les décisions et choix d'autrui. Il s'agit ici d'un élément étranger à la méthode participative. En effet, celle-ci est caractérisée par l'influence ou le conditionnement des choix d'un parti se basant toujours sur un «programme» de coopération réciproque, «dans un esprit de coopération» (expression adoptée par la Communauté européenne 94/45 directive communautaire relative aux comités d'entreprises européens (CEE), par la suite introduite dans d'autres directives relatives à la participation des salariés).

⁶ Voir K.F. WALKER, *Workers' participation in management. Problems, practices and prospects*. International Institute for Labour Studies, Geneva, Bulletin 12, 1975, 9, ss. "Workers' participation in management occurs when those below the top of an enterprise hierarchy take part in the managerial functions of the enterprise", en spécifiant que "it follows from the neutral definition of participation as taking part in managerial functions that workers' participation in management is not restricted to special institutions commonly thought of as participative, such as works councils and similar bodies ... [it] may take the form of activities such as restrictive practice, strikes and other unilateral actions by workers whereby they take part in the exercise of authority and influence the managerial decisions and functions in the enterprise". Voir aussi, BAGLIONI G., *Democrazia impossibile? Il cammino e i problemi della partecipazione nell'impresa*, (Il Mulino, Bologna, 1995).

Il ne faut pas oublier que, dans certains pays, la participation et la négociation collective ont en commun un certain nombre d'éléments d'organisation et de procédure. L'implication en est un exemple: dans les systèmes qui adoptent un modèle «monocanal» de représentation des travailleurs, il n'y a pas de distinction entre les parties détentrices de droits d'information et de consultation, et celles détentrices du droit de participer aux négociations.

Mais, même dans les systèmes à «double canal» de représentation, la négociation collective et la participation sont connectées. Dans ces systèmes, les syndicats, étant que seuls détenteurs du pouvoir de négociation collective, exercent une importante influence lors des élections des organes représentatifs du personnel dans l'entreprise. C'est aussi pour cela que, en tant que seuls détenteurs du pouvoir d'information, de consultation et en tant que détenteur des droits de co-détermination (voir infra, § 7), ils observent avec attention, une claire distinction des rôles et des fonctions des représentants du personnel, au sein de l'entreprise. Dans certains systèmes d'administration du travail nationaux, la négociation collective crée et réglemente les différentes formes d'implication des salariés, mais aussi les systèmes de rémunération, dans lesquels les travailleurs participent aux bénéfices ou aux risques de l'entreprise.

Les notions de «participation des travailleurs», de «démocratie économique» et de «démocratie industrielle» - parfois utilisées à tort, comme étant des synonymes- sont aujourd'hui différentes que celles qui avaient été élaborées dans plusieurs pays industrialisés à la fin du XIX^e siècle⁷. A l'origine, elles étaient déterminables en terme de valeur. Il s'agissait donc d'objectifs de réforme (ou des éléments de programmes de réforme) relevant d'une emprunte socialiste ou de travail⁸. Par la suite, elles ont été intégrées à l'administration du travail et aux systèmes de relations professionnelles, aboutissant ainsi à la distinction de notions fonctionnelles («participative des relations professionnelles») et/ou structurelles (le «sous-système participatif» des relations professionnelles).

Au XIX^e siècle, l'idée d'impliquer les travailleurs à la prise de décisions concernant la vie en entreprise, a reçu différente application selon les différentes doctrines sociales de l'époque. Toutefois, ce n'est que dans les années qui ont suivi la Première Guerre mondiale, que tel principe s'est concrétisé. Cela a notamment eu lieu, à travers des outils qui en raison de leur portée juridique et de leur champ d'application, touchent à la sphère collective des droits des travailleurs. Mises à part la négociation collective et les formes de coopération de l'organisation du travail, la participation des travailleurs a acquis plusieurs formes organisationnelles et juridiques autonomes. Dans différents pays européens, cela a eu lieu notamment grâce à la mise en place, par voie légale ou conventionnelle, d'organes représentatifs des travailleurs tels que les comités d'entreprise ou comités représentants des travailleurs et des employeurs.

Il est possible de mentionner le cas particulier du Royaume-Uni, où les comités ont été créés grâce à la Commission Whitley, et ils ont vu le jour au sein des entreprises municipales en 1918. Mais il faut aussi rappeler les lois, portant sur les comités

⁷ La notion de participation dans le cadre des trois grandes «perspectives» d'émancipation du travail («antagoniste», «évolutionniste», et «d'intégration») définie selon la pensée du XIX^e siècle, voir A. ACCORNERO. *La partecipazione come prospettiva emancipatoria del nuovo secolo?*, in *L'impresa al plurale*, n. 3/4, (Milano, Giuffrè, 1999) p. 31.

⁸ Voir Sidney and Beatrice WEBB, *The History of Trade Unionism*, new ed. (1920; London: Longman, 1950); A. FLANDERS, H.A.CLEGG (eds.), *The System of Industrial Relations in Great Britain: its History, Law and Institutions*, (Oxford: Basil Blackwell, 1954), 337-38; E.H.HUNT, *British Labour History, 1815-1914* (London: Weidenfeld and Nicolson, 1981).

d'entreprise, apparues en Autriche (1919), en Allemagne, en Tchécoslovaquie (1920) et en Russie (par décret du 23 avril 1917 reconnaissant certaines formes de comités d'usine).

Dans les années 1920, seulement un nombre limité de pays européens, dont l'Autriche et l'Allemagne, percevaient de façon plus objective et actuelle, la participation des travailleurs. Par exemple, au sein de l'expérience syndicale allemande des années 1920, a eu lieu un processus de démocratisation des relations économiques. Celui-ci a eu lieu, à travers la participation des travailleurs, ce qui aurait probablement permis d'aboutir à l'achèvement de la démocratie politique. Dans la Constitution de Weimar, telle idée est indiquée sous forme de déclaration officielle: «l'idéal socialiste ne peut pas se concrétiser, à moins que l'économie ne soit gérée et dirigée démocratiquement. L'essence de la démocratie réside dans la participation»⁹. Il s'agit d'une proposition allant au-delà des limites posées par les diverses contradictions présentes en matière de conflit de classe et de coopération entre capital et travail, ou encore relatives à la valeur du terme «démocratie». Cette proposition dépasse aussi ce qui a été prévu au sein des républiques «socialistes» de l'entre-deux-guerres. Elle a contribué à définir (et non seulement théoriquement) un contre-pouvoir organisé de lutte, contre la position dominante des entrepreneurs au sein de chaque entreprise et dans l'économie dans son ensemble. Elle a aussi déterminé l'exercice de la participation.

Dès la seconde moitié des années 1920, dans un certains nombres de pays, les aspirations syndicales et l'ouverture de certains gouvernements nationaux à des formes institutionnelles de participation, autres que la négociation collective, s'affaiblissent. Cet affaiblissement aboutit par la suite, à l'abandon définitif de l'idée de participation. Ce n'est qu'à partir de la fin de la Seconde Guerre mondiale que, dans plusieurs pays, le principe de participation des travailleurs réapparaît au sein du débat syndical et fait l'objet de l'ordre du jour de l'administration du travail. Cela se produit par l'établissement ou le rétablissement, par voie légale ou contractuelle (notamment dans les pays opprimés par des régimes totalitaires), des comités d'entreprise.

Par exemple, dans l'ancienne République fédérale allemande de l'après-guerre, la participation des travailleurs a fait l'objet de débat et suite à la loi de 1951, elle s'est institutionnalisée. Cette loi a institué, dans les secteurs du charbon et de l'acier (*Montanmitbestimmungsgesetz*), un système d'égalité représentation des travailleurs au sein des conseils de surveillance des grandes entreprises. Les années de la reconstruction et du développement de divers secteurs de l'économie sont, quant à elles, caractérisées par le fait que plusieurs Etats Membres de l'OIT –dont certains pays encore en voie de développement- s'intéressent à la participation des travailleurs.

Au niveau international, dès les années 1960 (beaucoup plus tard que la négociation collective), la participation des travailleurs devient un thème majeur. Cette notion – comme déjà expliqué plus haut- a été généralement bien comprise dans la période de l'avant-guerre. C'est à la fin des années 1940 et au début des années 1950, que celle-ci apparaît en Europe, mais acquiert aussi une dimension mondiale. En effet, la notion de «participation des travailleurs» apparaît dans certains pays d'Asie, d'Afrique et d'Amérique latine. Cela s'explique par le fait que les dirigeants politiques de ces pays considèrent que la participation puisse permettre de gérer et d'aboutir à une coopération. Pour aboutir au développement économique de leur pays, les gouvernements considèrent

⁹ F. NAPHTALI, *Wirtschaftsdemokratie. Ihr Wesen, Weg und Ziel* (1928); dans Naphthali' s "Economic Democracy", project for the Adgb (German trade union confederation) congress of 1928, voir W. LUTHARDT (Hg.), *Sozialdemokratische Arbeiterbewegung und Weimarer Republik. Materialien zur gesellschaftlichen Entwicklung 1927-1933*, Bd. 2, Frankfurt. M. 1978; G.E. RUSCONI, *La crisi di Weimar*, (Einaud, Torino 1977), p. 176; voir aussi G. CASALE, *European Works Councils and Industrial Relations in Europe: East-West Comparison* (ILO, Budapest, 1999).

que la participation des travailleurs peut surmonter le traditionnel antagonisme employeur-salarié et le remplacer par une forme de coopération ou de partenariat.

Pendant ce temps, aux Etats-Unis, la participation des travailleurs gagnait en amplitude grâce à l'introduction de nouvelles relations individuelles de travail, qualifiées de «relations humaines». Il s'agissait d'une anticipation de ce que, aujourd'hui, prend la dénomination de «implication des travailleurs». De même, dans les pays européens, par le biais des comités d'entreprise, des comités des syndicats ou d'autres organes similaires, la participation des travailleurs a servi d'appui à une tendance croissante, consistant à attribuer importance aux travailleurs dans la prise de décision en entreprise. Actuellement, attire l'attention, le système national de participation des travailleurs de cogestion allemand. Dans le passé, et en particulier lors de l'ancien bloc communiste, l'attention était surtout tournée vers la Yougoslavie caractérisée par son système d'autogestion du travail.

L'OIT a été influencé dans son action et dans la détermination de l'ordre du jour (voir les paragraphes 6-7).

3. La démocratie économique et la démocratie industrielle

La notion de «démocratie économique» est devenue, historiquement importante, dans un climat de fortes critiques portées contre la notion de démocratie –selon le sens retenu par les chartes constitutionnelles de l'époque moderne– liée à la notion de représentation politique. Face à la faiblesse et inadéquation d'un modèle purement formel de démocratie (comme la formelle proclamation de l'égalité des citoyens devant la loi - corollaire d'une participation égale dans l'exercice de la souveraineté populaire), a été mise en avant la nécessité d'une démocratie «substantielle»¹⁰. La critique radicale de la démocratie formelle aboutit à un programme de démocratie économique visant à souligner le fait que la démocratie ne peut pas être séparée de la structure économique à laquelle elle appartient.

Le concept plus large (et l'ambitieux programme) de la «démocratie économique» est fréquemment juxtaposé à la notion de «démocratie industrielle»¹¹. Le système anglo-saxon considère cette notion comme un ensemble non organique de fondements théoriques et de variété de mécanismes. En effet, il comprend non seulement, les mécanismes typiques liés à la défense du travail, mais aussi ceux relevant des premiers instants du «mouvement des travailleurs» (telle que la représentation au sein des usines, les fonds de la résistance, les associations d'aide mutuelle etc., qui –tant que formes «d'organisation sociale»– concernent la démocratie associative). Les mécanismes destinés à influencer le processus «industriel», à travers le conflit collectif et la valorisation de la négociation collective, sont aussi pris en compte. Le système anglo-saxon, tend donc à résoudre et à élaborer des formes de participation des travailleurs au sein même des organes dirigeants des entreprises commerciales. Cela permettrait de «démocratiser» les relations du travail au sein, des entreprises, et de la «société en mutation» - mécanismes allant au-delà de la méthode de négociation.

¹⁰ G. ARRIGO, *Il Diritto del lavoro dell'Unione Europea*, Volume II, (Giuffrè, Milan 2001), p. 324.

¹¹ Dans *The Rise and Fall of Economic Justice*, (Oxford, Oxford University Press, 1985), C.B. MACPHERSON, est faite la distinction entre démocratie industrielle et démocratie économique: tandis que la première «porte essentiellement sur les décisions concernant la production (conditions de travail, les méthodes de production et de fins et de répartition de la production)», l'autre, «porte essentiellement sur la répartition des biens sociaux dans la société»; cette expression «ne doit pas être comprise que comme étant la distribution de gains, mais aussi, et surtout, comme étant une répartition des compétences et des possibilités dans le domaine économique».

La notion de «démocratie industrielle» comprend beaucoup d'éléments. Selon une tendance consolidée, il est correct de parler de «démocratie industrielle» lorsqu'il est fait référence à la formation et à la mise en place de pouvoirs contrebalançant les pouvoirs de gestion. Par exemple, l'expérience britannique illustre comment la notion de «démocratie industrielle» puisse englober différents concepts développés dans le temps: des théories de Sidney et Béatrice Webb, le rapport du Trade Union Congress de 1974, le rapport Bullock¹² (qui restera inachevé après que le gouvernement conservateur, dirigé par Mme Thatcher, prendra le pouvoir).

Le rapport Bullock proposait que les travailleurs participent aux conseils d'administration, au sein des entreprises dont l'effectif dépassait les 2000 salariés. Cela en vertu de «2X+Y», formule indiquant le nombre de salariés (nommés par les syndicats) et le nombre égal d'actionnaires représentants (2X), pouvant nommer des personnes extérieures à l'entreprise (Y).

La juxtaposition des notions de démocratie économique et industrielle rencontre un consensus –tout au moins en théorie- qui peut s'expliquer par un malentendu ou une confusion de terminologie. Cela permet donc d'apprécier la complexité de la «théorie» et de la «pratique» de la démocratie dans les lieux de travail, d'économie et dans l'ensemble de la société (la démocratie industrielle, la démocratie économique et la démocratie politique). Ces différentes formes d'expression de la démocratie semblent être liées entre elles, par une certaine continuité et causalité: «où la démocratie industrielle décide de la finalité et de la répartition de la production, au sein d'une industrie entière, ces décisions influenceront nécessairement (et seront influencées par) la politique économique nationale, ce qui doit impliquer l'engagement de la production et de la distribution. La démocratie industrielle doit donc s'accorder avec la démocratie économique et aussi celle politique»¹³.

Une autre analyse peut être effectuée: la démocratie économique correspond à une répartition équitable, non seulement du produit national brut, mais aussi d'autres biens, y compris la possibilité d'accéder à des emplois bien rémunérés et épanouissants. Il est possible de remarquer que l'un des objectifs de la démocratie économique semble coïncider avec certains objectifs de la démocratie industrielle. La continuité analysée entre la démocratie économique et celle industrielle, s'exprime à travers la participation à l'économie de l'entreprise, ce qui requiert aussi un certain degré de participation aux décisions de gestion. Cet aspect est d'autant plus accentué, par les nombreuses propositions législatives, et autres, discutées dans différents pays, relatives aux droits économiques et/ou à la participation financière (ce qui n'exclut pas des risques de confusion entre les rôles, les fonctions et les domaines de participation et de négociation, et parfois même d'efficacité).

La démocratie économique, telle qu'elle se manifeste dans son évolution théorique et dans certains systèmes nationaux européens, regroupe les termes essentiels de démocratie, de travail et d'entreprise. Cette formule porte à se poser essentiellement deux questions: a) si et sous quelles formes, les forces économiques sont présentes et actives dans les structures du système démocratique, et si il existe des disparités ou des distorsions entre les dispositions juridiques (y compris ce qui relève de la valeur constitutionnelle) et les

¹² Rapport de la Commission portant sur la démocratie industrielle, London, HMSO, 1977; O. KAHN FREUND, *Industrial Democracy*. *Industrial Law Journal* 1977, 6 (1): 65-84, P. DAVIES and Lord WEDDERBURN of CHARLTON, *The Land of Industrial Democracy*, *Industrial Law Journal*, 1977, 6(1):68-89.

¹³ C.B. MACPHERSON, *op. cit.*; voir aussi, H. CLEGG, *Trade Unionism under Collective Bargaining*, (Oxford, Blackwell, 1976).

conditions réelles; b) si les principes et les règles de la démocratie sont exercés efficacement lors de la rencontre entre l'esprit entrepreneur et celui du travail organisé.

4. La participation des travailleurs et la coopération des producteurs. Les intérêts des travailleurs et des entreprises

C'est dans un contexte mondial que, par la loi ou la négociation collective, a été mise en place sous formes différentes, la participation des travailleurs. Cela a notamment eu un impact sur les droits des travailleurs.

En Europe, la participation des travailleurs à la gestion, notamment au cours du troisième trimestre du XX^e siècle, s'est étendue sous différentes formes et, dans le dernier trimestre, le monde des affaires en Europe a évolué en un modèle d'organisation qui peut être désigné par «entreprise de participation». Cette évolution implique d'une part, des changements touchant les modèles conceptuels de l'entreprise, et d'autre part, un effort soutenu pour résoudre certains problèmes pratiques qui, d'une certaine façon, sont inhérents à la participation. Contrairement aux modèles classiques d'organisation, «l'entreprise de participation» est un mélange d'intérêts conflictuels et coopératifs. L'expérience montre que la participation ne supprime pas mais change tout simplement certains aspects des relations humaines.

A partir du milieu des années 1970, les formes plus élémentaires de la participation des travailleurs, c'est à dire les procédures d'information et de consultation des travailleurs lorsque certaines décisions sont prises par l'entreprise (tels que celles concernant les licenciements collectifs, les transferts d'entreprises et la protection de la santé et de la sécurité des travailleurs), ont commencé à se répandre dans tous les Etats membres de l'Union européenne (UE). Bien que cela a eu lieu principalement grâce à une série de dispositions législatives publiées par les institutions de l'UE, il faut tout de même souligner le fait que, dans de nombreux pays européens, le principe, la culture et la pratique de la participation des travailleurs est né et s'est concrétisé avant –et indépendamment de– telles dispositions.

En effet, il est possible d'affirmer que la production de normes par l'UE a été influencée par la consolidation des modèles de participation ayant eu lieu dans divers pays européens. Certaines formes de participation des travailleurs, dont certaines particulièrement complexes et structurées, étaient déjà apparues dans certains pays européens avant les années 1970. L'efficacité des lois et/ou des accords dépend essentiellement de l'évolution et de la stabilité de l'administration du travail, du système relatif aux relations professionnelles, de la force et de la représentativité des partenaires sociaux.

Quel que soit le degré d'évolution et de stabilité de l'administration du travail et des systèmes relatifs aux relations individuelles, les différents modèles de participation des travailleurs ont tous un point commun: ils ne sont pas conçus tant qu'éléments singuliers, mais tant que composantes d'un système complexe de relations collectives en entreprise. En ne tenant compte que d'un noyau restreint de droits à l'information des travailleurs et / ou de leurs représentants, si plus directement concernés (tels que la santé et sécurité au travail et la protection de l'emploi et les conditions de travail en situation de crise ou de restructuration), le but est celui d'influencer les décisions de gestions cruciales.

Il est possible de constater que les formes de participation introduites dans différents pays, constituent une sorte de ressource supplémentaire pour les syndicats dans la lutte contre les difficultés issues des négociations collectives. C'est ainsi qu'une telle ressource permet une négociation visant à améliorer les dispositions réglementaires antérieures et

visant à lutter contre les entreprises qui impliquent, de plus en plus, les salariés, exclusivement ou principalement, à travers des techniques de gestion des ressources humaines. Quant à la participation en soit, elle est considérée comme fonctionnelle aux besoins de compétitivité du système économique. En effet, elle permet aux entreprises de réduire les différends. Mais avec le consentement préalable des travailleurs et de leurs représentants, elle permet aussi l'exercice de techniques d'adaptation et de souplesse, conditions organisationnelles essentielles à la concurrence ou à la simple survie du marché actuel.

La coopération des salariés dans le processus de production de l'entreprise acquiert une certaine importance. Elle permet aux systèmes liés à l'organisation, d'améliorer leur fonctionnement grâce à une active contribution de tous les intéressés. Cela va au-delà d'un simple consensus ou d'une simple «paix sociale». La coopération est essentielle pour obtenir la flexibilité nécessaire, condition préalable pour la compétitivité de l'entreprise. Il s'agit d'un «bien commun»: il est commun aux entreprises et aux travailleurs.

Dans certains pays, et plus particulièrement dans certains secteurs, l'administration a cherché à obtenir, une coopération directe des travailleurs («participation directes»¹⁴), contournant ainsi leurs représentants. Mais au cours des deux dernières décennies, de nombreuses entreprises ont considéré qu'il était impossible d'isoler les syndicats. C'est ainsi qu'a été introduite une ouverture à la participation dite «dynamique» ou «pratique», pouvant avoir différentes dénominations et pouvant assumer différentes formes. Cette participation devient de plus en plus courante au sein des entreprises en situation de crise. Telles formes de participation ne sont pas expressions d'une volonté de «désyndicaliser» ou «d'individualiser» les relations avec les salariés. Des alliances entre syndicats et travailleurs sont en effet envisageables et elles sont considérées comme étant particulièrement avantageuses pour les entreprises, notamment en période de restructuration. Durant telle période, les entreprises sont particulièrement vulnérables et ont donc besoin d'une légitimation sociale et d'un vrai soutien de la part des institutions publiques. Le plus souvent, elles demandent à ce que leur soit fourni un soutien financier et, à ce que les «excessifs» soient versés aux travailleurs, sur lesquels pèse déjà le coût de l'effort demandé pour l'adaptation.

5. La participation économique et financière

La notion de participation renvoie aussi à la participation économique et financière. Dès le début des années 1980, le principe de participation des travailleurs à l'économie (et plus particulièrement à l'économie d'entreprise) a été relancé dans plusieurs pays au sein du débat relatif à la «share economy»¹⁵. Ce projet date des années 1920-1930 (par la suite, dans les années 1950-1960, on le retrouve dans plusieurs pays). Il s'explique par le besoin

¹⁴ La participation peut être *directe* ou *indirecte*, et *passive* ou *active*: cela dépend de comment elle est prévue au sein de l'organisation. *La participation directe* implique les salariés alors que celle *indirecte* s'exerce par l'intermédiaire de représentants des salariés, tel que les syndicats ou les comités. A ce sujet, voir footnotes 1, 3.

¹⁵ Référence à M.L. WEITZMAN, *The Share Economy: Conquering Stagflation*, (Harvard University Press, Cambridge, MA, 1984); J.E. MEADE, *Agathopia: The Economics of Partnership*, (Aberdeen. The David Hume Institute. 1989); and P. SANTI, *Economia della partecipazione e relazioni industriali*, *Giornale di Diritto del lavoro e di Relazioni Industriali*, 43/1989. Pour une reconstruction critique voir M. CARRIERI, 1991, *op. cit.*, p.552. Pour un autre point de vue: O. ERMIDA URIARTE, *El protagonismo de los consejos de salarios en el sistema laboral uruguayo* in *Derecho Laboral*, (Enero-Marzo 2008, FUC, Montevideo); H. VILLASMIL PRIETO, *Relaciones Laborales en Tiempo Presente*, *op. cit.*

des partis réformistes et des syndicats, de redéfinir leur politique, tout en respectant les modèles classiques relatifs à la planification du développement économique, et par le croissant succès des théories néo-libérales et de leurs programmes.

Les difficultés rencontrées dans la mise en place des expériences dites «classiques» de démocratie industrielle, envisagées par les sources contractuelles et législatives, contribuent sans aucun doute à la renaissance du principe de la participation des travailleurs à l'économie. C'est ainsi qu'il est souhaitable d'étendre la notion de démocratie à la sphère économique¹⁶, comme l'a déjà affirmé le mouvement syndical international dans les années 1990.

Les fondements de ce projet sont progressistes; varient, l'étendue et la sphère de référence de la participation économique. Selon certains¹⁷, la démocratie économique peut être structurée efficacement dans le système macroéconomique. D'autres¹⁸, optent pour une voie qui soit libre de toutes conséquences «politiques» -objectif qui pourrait être atteint par la démocratie économique, correspondant à une gestion plus démocratique des entreprises individuelles (à la frontière de l'autogouvernement), sans tenir compte de ses implications macroéconomiques et de ses effets.

Quant à la participation économique, il est bon de rappeler que dans de nombreux pays, les processus de réaffectation du capital, induits par une politique de privatisation et de mondialisation, ouvrent à de nouvelles perspectives pour la participation des travailleurs au capital et à la gouvernance de l'entreprise: d'une part, la transformation de la propriété et de la structure de gouvernance grâce à l'expansion de l'actionnariat; d'autre part, l'importance croissante du «capital humain» dans la valeur créative des entreprises. Selon la responsabilité consistant à guider l'entreprise et les sources de revenus liées (les profits du capital, les revenus d'emploi ou de main-d'œuvre), les facteurs précédemment mentionnés permettent de surmonter la division traditionnelle dite «subjective» entre le capital et le travail.

La répartition de l'épargne des travailleurs se développe elle aussi dans ce sens. C'est le cas notamment des épargnes liées à l'assurance sociale. Celles-ci ont une tendance à passer d'une intermédiation publique –par le biais de la dette publique- et d'un «pay-as-you-go pension system»¹⁹, à des formes fondées sur le marché boursier, surtout dans une perspective à long terme.

Ces facteurs ont créé un cadre dans lequel les participations des salariés sont considérées comme associées «physiologiquement» au fonctionnement de l'économie de marché. Cela s'est produit non pas en termes de redistribution (des salaires), mais plutôt sous forme d'une valeur intrinsèque créée pour les fonctions de l'entreprise. Ce n'est pas un hasard si dans les pays anglo-saxons, où la croissance de la participation des salariés dans les sociétés de capitaux a été encouragée par des politiques d'incitation spécifiques, ont été mises au point les expériences plus significatives de participation de l'actionnariat salarié. Dans la plupart des modèles axés sur le marché et caractérisés par la prédominance des entreprises publiques et des formes «institutionnalisées» de gestion des épargnes des

¹⁶ Cela est lié au programme de "Economic Democracy", F. NAPHTALI, *cit.*

¹⁷ J.E. MEADE, 1989, *op. cit.*

¹⁸ R.A. DAHL, *A Preface to Economic Democracy*, (University of California Press, Berkeley, 1986).

¹⁹ A. OJEDA AVILES (ed.), *La Seguridad Social en el Siglo XXI*, (Murcia, Ediciones Laborum, 2008).

travailleurs, l'actionnariat salarié a joué un rôle de plus en plus important, dans la poursuite de stratégies de croissance de l'entreprise, compatibles avec la mise en valeur des ressources humaines en termes d'emploi et de revenu global des travailleurs.

6. La notion de «participation des travailleurs» selon l'OIT

La notion de «participation des travailleurs», tels que l'entend l'OIT, se caractérise au niveau de l'entreprise²⁰. L'OIT préfère la formulation plus précise et restrictive de «participation des travailleurs à la prise de décisions au sein de l'entreprise» plutôt que la simple formule de «participation des travailleurs». Telle participation à la prise de décision est particulièrement importante car elle exclut, par exemple, les régimes de participation des travailleurs dans les résultats de l'entreprise. En d'autres termes, l'OIT entend par «participation des travailleurs», la «participation des travailleurs à la prise de décisions au sein de l'entreprise». Les différentes normes internationales font références à la «participation des travailleurs» en tant que notion comprenant la négociation collective. Même si ce terme, ou un équivalent, peut avoir différentes significations selon les pays, il est encore rarement utilisé dans son sens le plus large. Cependant, tel éventail de significations devrait encourager les chercheurs à développer davantage la notion, en vue d'aboutir à un consensus international sur la signification même de «participation des travailleurs». De toutes les études et recherches effectuées jusqu'à présent, il est possible de remarquer que dans la majorité des pays, il existe une tendance commune: les travailleurs et leurs représentants participent de plus en plus à la prise de décision au sein de l'entreprise.

C'est la façon et la forme de constitution de telle association de travailleurs et de leurs représentants, qui varie sensiblement d'un pays à l'autre. Même si le débat reste encore ouvert, il est néanmoins possible d'avancer quelques hypothèses concernant les tendances récentes dans ce domaine. Par exemple, un changement culturel des syndicats et des représentants des travailleurs est constaté. En effet, il y a eu une plus grande prise de conscience du caractère international des stratégies d'entreprise. Mais aussi, il y a eu une croissante information au sujet des relations de travail et des conditions de travail, tout comme de nouveaux accords entre les pays. Cela participe à la création d'une nouvelle mentalité relative à la participation au sein des pays de l'OIT.

Dans certains pays, ont été créés des réseaux de représentants des travailleurs. Il s'agit d'un processus permettant, notamment, de renforcer la coordination et l'action commune. Alors que dans d'autres pays, s'est instaurée une tendance à la centralisation des relations du travail au niveau des entreprises à travers la mise en place d'organismes représentatifs au niveau du groupe. Cela pourrait permettre aux représentants des travailleurs de mieux recueillir des informations et de mieux comprendre la stratégie d'entreprise, mais aussi, éventuellement, de rendre plus significative et incidente leur participation à la prise de

²⁰ Selon l'OIT, l'implication des organisations des travailleurs aux décisions politiques au niveau macro économique (c'est-à-dire les branches d'activité économique qui affectent l'économie nationale dans son ensemble) est généralement appelée «consultation et coopération», non pas «participation des travailleurs». En effet, la Recommandation n° 13 de l'OIT en matière de Consultation et Coopération entre les autorités publiques et les organisations des travailleurs et des employeurs au niveau industriel et national, indique l'utilisation de telle terminologie de la part de l'OIT. En plus, les consultations et coopérations tripartites ou bipartites, en matière de politique économique et sociale, font parties intégrantes de la philosophie et structure tripartite de l'OIT. Voir aussi, G. CASALE, *Workers' Participation and the ILO Position. Some Reflections*, in M. Weiss, M. Sewerinsky, *Handbook on Employee Involvement in Europe*, (Kluwer, The Hague, 2005).

décision. Ces changements seront probablement plus importants dans les pays où la participation des travailleurs est déjà bien avancée.

Les outils internationaux délimitent un cadre dans lequel la participation des travailleurs se doit d'être encouragée car elle représente une source de discipline des procédures issues de tel domaine.

Les études et les recherches menées au sujet de la participation des travailleurs, montrent que celle-ci est envisagée par des dispositions législatives et/ou par des conventions collectives selon les différents pays membres de l'OIT. Une analyse comparative montre que l'activation du processus participatif est plus efficace et important dans les systèmes (qu'ils soient nationaux ou régionaux, tels que l'Union européenne) adoptant des dispositions législatives ad hoc et, rendus plus efficaces par un soutien approprié caractérisé par des mesures prises dans le domaine politico institutionnel. Telles mesures prennent souvent la forme d'accords conclus par les partenaires sociaux à l'issue de la consultation.

Le fait de réglementer les formes de participation des travailleurs à la gestion des entreprises, par voie législative, permet une certaine stabilisation. En effet, cela permet de considérer de façon objective et rend en général obligatoires, l'information et les procédures de consultation et de négociation collective. Dans un grand nombre de secteurs économiques, ces procédures sont déjà mises en place par la négociation collective elle-même. Dans ces entreprises, de nouvelles formes de représentation, pouvant répondre et protéger de façon adéquate les intérêts des travailleurs au sein de l'activité de l'entreprise, sont en général adoptées en parallèle de celles traditionnelles.

7. Les normes internationales relatives à la participation des travailleurs

La Recommandation n° 94 (1952) portant sur la coopération au niveau de l'entreprise, insiste particulièrement sur la nécessité d'adopter des mesures appropriées pour la promotion de la concertation et de la coopération entre employeurs et travailleurs au niveau de l'entreprise, sur les questions ayant un intérêt commun. Cependant, ici il ne s'agit pas de questions pouvant être traitées à l'aide de mécanismes de négociation collective ou de tous autres moyens permettant de déterminer les modalités et les conditions d'emploi (paragraphe 1). La Recommandation établit une distinction claire entre le rôle de la négociation collective et celui de la consultation. Le texte souligne que, au sein de l'entreprise, la consultation et la coopération doivent être facilitées en encourageant les accords volontaires entre les parties, mais aussi, par la promotion de lois et de règlements concernant la mise en place d'organes de consultation et de coopération. Ces lois ou règlements devraient également déterminer la portée, les fonctions, la structure et les méthodes de fonctionnement de ces organismes, en respectant les conditions nationales.

Quinze ans après l'adoption de la Recommandation n° 94, il est possible de constater que les normes supplémentaires demandées ont eu un impact sur la promotion de la communication au niveau de l'entreprise. C'est ainsi que l'OIT a pris la décision en 1967, d'adopter la Recommandation n° 129 portant sur les communications au sein de l'entreprise. Cette dernière, est composée de quinze paragraphes et elle se divise en deux parties principales: la première traite des considérations générales, tandis que la seconde fait référence aux éléments plus spécifiques liés à la «politique de communication» mise en œuvre dans l'entreprise.

Dans l'esprit de la Recommandation n° 129, chaque Etat Membre se doit de mettre à l'attention des personnes, des organisations et des établissements, pouvant être intéressés à

la mise en place de politiques relatives aux communications du travail et de gestion, au niveau de l'entreprise, les dispositions de telle Recommandation. Les travailleurs et la direction reconnaissent l'importance d'un climat de compréhension et de confiance mutuelle au sein de l'entreprise. En effet, cela permettrait de renforcer l'efficacité et les aspirations des travailleurs. Un tel climat devrait être favorisé par la diffusion et l'échange d'informations relatives aux différents aspects de la vie professionnelle en entreprise. Par conséquent, la direction, en consultant les représentants des travailleurs, devrait prendre des mesures appropriées pour appliquer une politique efficace de communication avec les travailleurs (paragraphe 2). Une telle politique pourrait également assurer la communication d'informations entre les parties intéressées, avant que la direction ne prenne des décisions sur des questions d'intérêt majeur pour les travailleurs. En outre, la divulgation de renseignements ne devrait pas causer des dommages à l'une des parties (paragraphe 3).

La Recommandation n° 129 rappelle également que la communication entre la direction et les salariés ne doit pas restreindre la liberté d'association. Ces politiques de communication ne doivent donc pas causer un préjudice aux représentants des travailleurs, librement choisis, ou à leurs organisations. Elles ne doivent non plus pas, limiter les fonctions des organes représentatifs des travailleurs. Cet aspect est particulièrement important car dans la pratique, il est souvent difficile pour les représentants des travailleurs, de faire valoir leur droit de recevoir des informations, en particulier au sujet de la négociation collective. C'est ainsi que la Recommandation présente un ensemble de principes qui devraient guider les employeurs et les organes représentatifs des travailleurs dans la mise en place et le maintien de politiques de communication efficaces. Par exemple, les politiques devraient être adaptées à la nature de l'entreprise, en tenant compte de sa taille, de sa composition et des intérêts de la main d'œuvre. Pour atteindre tel objectif, les systèmes de communication mis place dans les entreprises devraient être conçus pour assurer une véritable et régulière communication. La communication a une importance particulière pour les représentants de la direction et les travailleurs, et elle comprend aussi le dialogue entre les représentants syndicaux et le personnel de direction, tel que le chef d'entreprise ou le directeur des ressources humaines.

L'aspect primordial de la politique de communication est la sélection de méthodes plus appropriées pour la communication et l'échange des informations. Cela peut notamment passer par l'utilisation des médias sous différentes formes: a) des rencontres d'échange d'opinions et d'informations; b) des moyens destinés à des groupes déterminés de travailleurs, tels que les bulletins des superviseurs et les manuels relatifs à la politique du personnel; c) les publications (par exemple, journaux et magazines, bulletins, dépliants d'information et dépliants à induction), les panneaux d'affichage, les rapports annuels et financiers présentés sous une forme plus simplifiée et compréhensible pour tous les travailleurs, des lettres aux salariés, des expositions, des visites d'usines, des films, des diapositives, des programmes radio ou télévision; d) des mécanismes qui permettent aux travailleurs de présenter des suggestions et d'exprimer leurs idées sur les questions relatives à l'exploitation de l'entreprise (para. 13).

Lors de la gestion des relations de travail, la divulgation de l'information acquiert une certaine importance. Au niveau de l'entreprise, la direction est généralement réticente quant à la divulgation des informations aux travailleurs. En effet, elle fait valoir que les informations opérationnelles sont beaucoup trop délicates et importantes. Néanmoins, la direction se doit de fournir les informations relatives à toutes questions ayant un intérêt pour les travailleurs concernant le fonctionnement et les perspectives d'avenir de l'entreprise, et la situation actuelle et future des travailleurs. Ces informations doivent être adressées aux travailleurs ou à leurs représentants – en tenant compte de la nature de l'information, et dans la mesure ou sa divulgation, comme indiqué par la Recommandation, «ne causera pas préjudice aux parties» (para. 15).

La Recommandation se penche aussi sur le type d'information que la direction devrait être en mesure de communiquer aux travailleurs et à leurs représentants. Par exemple: les informations sur les conditions générales d'emploi, y compris sur l'embauche, le transfert et la résiliation; les descriptions d'emplois et le placement des emplois, notamment dans les structures de l'entreprise, les possibilités de formation et les perspectives d'avancement au sein de l'entreprise; les conditions générales de travail, la sécurité et les règlements sur la santé, des instructions sur la prévention des accidents et des maladies professionnelles, les procédures pour l'examen des griefs, les règles et pratiques régissant l'exploitation de ces procédures, les conditions de recours, les services de bien-être personnel, y compris les soins médicaux, cantines, logements, loisirs, épargnes, facilités bancaires etc., la sécurité sociale ou d'assistance sociale au sein de l'entreprise, la réglementation des régimes nationaux de sécurité sociale à laquelle sont assujettis les travailleurs en raison de leur emploi dans l'entreprise, la situation générale de l'entreprise et les perspectives ou plans de son développement futur; l'explication des décisions qui sont susceptibles d'avoir un effet direct ou indirect sur la situation des travailleurs dans l'entreprise et les méthodes de consultation, de discussion et de coopération entre la direction et ses représentants et entre les travailleurs et leurs représentants (para. 15).

Pour finir, les informations fournies aux salariés doivent faire expressément références à toutes les questions faisant l'objet d'une convention collective conclue à un niveau dépassant celui de l'entreprise.

La Recommandation n° 130 de 196 portant sur l'examen des réclamations, prévoit elle aussi la participation des travailleurs. Celle-ci traite d'une catégorie particulière de conflits du travail, c'est-à-dire des griefs d'un ou de plusieurs travailleurs contre certains aspects relatifs à leurs conditions d'emploi ou à leurs relations de travail. Selon le paragraphe 1 de cette recommandation, la présente norme internationale peut être mise en œuvre par des lois nationales, des règlements, des conventions collectives, des règles de travail, des décisions d'arbitres ou par toutes autres méthodes conformes à une pratique nationale appropriée. La Recommandation prévoit que tout travailleur devrait avoir le droit de déposer un grief sans subir les conséquences préjudiciables, mais aussi le droit de le faire examiner selon les procédures appropriées. En outre, les travailleurs devraient être en mesure de soumettre ces griefs, soit individuellement, soit conjointement avec d'autres travailleurs. Le motif d'un grief peut être une mesure ou une situation concernant la relation employeur-travailleur. Si la situation semble être contraire aux dispositions d'une convention collective, d'un contrat individuel de travail, de dispositions législatives nationales, le motif de tel grief peut consister en tout ce qui serait susceptible d'affecter directement les conditions d'emploi d'un ou de plusieurs travailleurs de l'entreprise.

A cet égard, il convient de noter que les revendications collectives quant aux modifications des termes et conditions d'emploi, ne rentrent pas dans le champ d'application de la Recommandation n° 130. Néanmoins, le droit et la pratique nationale peuvent déterminer si une affaire se doit d'être traitée dans le cadre des procédures de règlement des griefs, et quand au contraire, elle doit être traitée comme une plainte générale et donc traitée par le biais du processus de négociation collective. Lorsque les procédures de règlement des griefs sont établies par les conventions collectives, les parties doivent être encouragées à promouvoir ce règlement et doivent s'abstenir de toute action qui pourrait empêcher le fonctionnement efficace de ces procédures.

Dans la mesure du possible, les griefs doivent être réglés au sein de l'entreprise en utilisant des procédures efficaces, adaptables aux conditions du pays, de l'industrie ou du secteur d'activité économique et aux conditions de chaque entreprise. Les procédures devraient également garantir aux parties une certaine objectivité, en leur laissant tout de même une liberté de choisir toutes autres méthodes légales pour faire face à un grief particulier. Par conséquent, la Recommandation ne limite pas le droit d'un travailleur de s'adresser directement à l'autorité du travail compétente, tribunal du travail ou tout autre

organe judiciaire, si un tel droit est reconnu en vertu des lois et réglementations nationales (paragraphe 2-9).

Dans ce contexte, il semble utile de mettre en évidence les différents éléments qui constituent la base même des procédures de règlement des griefs dans une entreprise donnée (paragraphe 10-16). Il s'agit:

- a) Tout d'abord, doit être effectuée une tentative de régler le grief directement entre le travailleur, ou un groupe de travailleurs, et leurs supérieurs;
- b) Si la tentative de règlement a échoué au niveau inférieur, le travailleur a le droit de voir son cas considéré à un niveau supérieur selon la nature du grief et la structure de l'entreprise;
- c) Les procédures de règlement des griefs doivent être appliquées dès lors qu'il y a une possibilité réelle de règlement qui se présente à chaque étape;
- d) Les procédures de règlement des griefs doivent être simples et rapides;
- e) Les travailleurs concernés par une réclamation doivent avoir le droit de prendre part directement dans la procédure. Au cours de celle-ci, les travailleurs doivent pouvoir être assistés ou représentés par un représentant syndical ou toute autre personne de leur choix, conformément aux législations et pratiques nationale;
- f) Les employeurs doivent avoir le même droit d'être assisté ou représenté par une organisation d'employeurs ou par toute autre personne de leur choix;
- g) Un collègue qui assisterait ou représenterait un travailleur lésé lors de l'examen de son grief, ne peut subir un préjudice;
- h) Les travailleurs concernés par un grief, ainsi que leurs représentants, lorsqu'ils sont co-travailleurs au sein de la même entreprise, doivent avoir suffisamment de temps libre pour participer à la procédure de règlement des griefs, sans perte de rémunération;
- i) Si les parties le jugent nécessaire, le procès-verbal de la procédure doit être établi par commun accord. Des copies du procès-verbal doivent être mises à la disposition des parties;
- j) La procédure de grief et les pratiques qui la régissent doivent être portées à la connaissance des travailleurs;
- k) Tout travailleur ayant présenté un grief, doit être informé des mesures prises en vertu de la procédure et concernant le grief.

Il s'agit donc des principaux éléments qui doivent être inclus au sein de toutes procédures de règlement des griefs. En pratique, toutefois, dans certaines situations, un grief ne peut être réglé au niveau de l'entreprise, malgré tous les efforts déployés par les parties. Dans de tels cas, le règlement devrait être possible par le biais d'autres moyens, pouvant inclure des procédures, prévues par les conventions collectives, de conciliation et d'arbitrage volontaire d'un commun accord des parties, ou par la conciliation ou l'arbitrage prévues par les pouvoirs publics. Mais cela inclut aussi tout système de tribunal du travail, tout autre organe judiciaire ou toutes autres procédures prévues aux conditions nationales. En bref, les travailleurs doivent pouvoir obtenir un jugement définitif sur leurs griefs.

Avec la Convention n° 135 et la Recommandation n° 143, l'OIT a adopté des normes internationales du travail concernant la protection, et les facilités devant être accordées aux

représentants des travailleurs de l'entreprise. Ces outils internationaux peuvent être considérés comme complémentaires aux dispositions contenues dans la Convention n° 98 de 1949 portant sur le droit d'organiser la négociation collective en matière de représentation des travailleurs.

En vertu de la Convention n° 135, les représentants des travailleurs sont ceux reconnus comme tels par la législation ou la pratique nationale. Ces derniers peuvent être des représentants syndicaux ou des représentants librement élus par les travailleurs d'une entreprise. Les différentes catégories de représentants de travailleurs ont le droit d'être protégés. La législation nationale, les conventions collectives, et d'autres réglementations nationales y compris les décisions judiciaires, en spécifient les structures.

La Convention n° 135 précise les types de protection et les facilités mises à disposition des représentants des travailleurs, au sein de l'entreprise: une protection efficace contre tout acte préjudiciable, y compris le licenciement résultant de leurs activités en tant que représentants appartenant à un syndicat ou en tant que participants à des activités syndicales dans la mesure où, leurs actions sont en conformité avec les lois en vigueur, les conventions collectives ou des accords conjoints (art.1); des structures pouvant être nécessaires pour l'intervention rapide et efficace des représentants, en accord avec les caractéristiques du système des relations professionnelles du pays et en accord avec les besoins, la taille et les capacités de l'entreprise, sans pour autant, nuire à son bon fonctionnement (art.2).

Selon cette Convention, des mesures appropriées devraient être prises pour assurer que la présence de représentants élus en dehors des structures syndicales, n'aboutisse pas à l'affaiblissement de la position des syndicats ou de leurs représentants, dans les entreprises où elles seraient les deux présentes. L'article 5 précise que la coopération entre les syndicats et d'autres types de représentants, se doit d'être encouragée. Pour réaliser telle coopération, tout Etat Membre se doit d'appliquer les dispositions prévues par telle Convention, à travers le droit national, les règlements, les conventions collectives, ou par le biais de tout autre moyen conforme aux pratiques nationales. En outre, la Recommandation n° 143 contient des dispositions détaillées pouvant guider les pays à mettre en œuvre les structures et les mesures de protection, dont les représentants des travailleurs nécessitent pour mener leurs activités de façon libre et indépendante. En particulier, il est prévu que les représentants des travailleurs doivent avoir du temps libre nécessaire pour s'acquitter de leurs fonctions représentatives dans l'entreprise sans aucune perte de salaire ou d'autres avantages. Des dispositions relatives à la participation des salariés peuvent également être trouvées dans d'autres textes internationaux du travail. Par exemple, après l'adoption de la Recommandation n° 119 en 1963, des développements significatifs de la législation et de la pratique, en matière de cessation d'emploi, se sont produits dans de nombreux pays. Ces développements ont été particulièrement liés aux difficultés économiques et aux changements technologiques que de nombreux pays ont commencé à connaître.

Deux nouveaux outils ont donc été adoptés en 1982: la Convention n° 158 et la Recommandation n° 166 portant sur le licenciement. La «cessation d'emploi» est définie dans ces deux normes internationales du travail comme étant un licenciement à l'initiative de l'employeur. Le licenciement doit être justifié et doit se fonder sur un motif valable, lié à l'aptitude ou la conduite du travailleur. Mais il peut aussi se fonder sur les nécessités du fonctionnement de l'entreprise, de l'établissement ou du service (Convention n° 158, art. 4). Ne sont pas considérées comme étant des raisons valables de licenciement, l'absence temporaire du travail pour cause de maladie ou de blessure. À cet égard, la pratique nationale détermine un certain nombre d'aspects, y compris la définition de «l'absence temporaire» du travail, mesure qui requiert un certificat médical. Mais elle détermine aussi les limitations possibles en application de la Convention.

Selon les dispositions de la Convention relatives à la période de préavis de licenciement, la procédure de recours contre le licenciement pour obtention des indemnités de départ et la protection du revenu, sont assez similaires à celles mentionnées ci-dessus. Une nouveauté apparaît dans la Convention n° 158. Celle-ci comprend des dispositions complémentaires concernant la cessation d'emploi pour des raisons économiques, technologiques, structurelles ou similaires dans lesquels la participation des travailleurs joue un rôle essentiel. Par exemple, l'article 13 de la Convention stipule que, lorsque l'employeur envisage de résilier pour des raisons de nature économique, technologique, structurelle ou similaires, l'employeur est tenu de prendre certaines mesures. Il se doit de: a) fournir aux représentants des travailleurs concernés des informations pertinentes en temps utile, y compris les motifs de la résiliation envisagée, le nombre et les catégories de travailleurs susceptibles d'être affectés, et la période, et b) fournir aux représentants des travailleurs concernés, conformément à la législation et à la pratique nationale, et aussi tôt que possible, une possibilité de consultation sur les mesures à prendre pour prévenir ou limiter les licenciements et les mesures visant à atténuer les effets néfastes de toutes résiliations pour les travailleurs concernées (par exemple, aider à trouver un autre emploi).

Selon la Convention, l'employeur est tenu de notifier aux autorités publiques compétentes son intention sérieuse de mettre fin à l'emploi des travailleurs pour des raisons économiques, structurelles et technologiques. Cela est particulièrement important, notamment dans les domaines où une entreprise serait en grandes difficultés. Les pouvoirs publics doivent également recevoir toutes les autres informations pertinentes, y comprises les déclarations écrites concernant des motifs de résiliation comprenant le nombre et les catégories de travailleurs susceptibles d'être concernés, et la période au cours de laquelle elle sera effectuée. En outre, l'employeur doit notifier à l'autorité publique compétente, les licenciements avant de les exécuter, et la période de préavis est fixée par la législation ou réglementation nationale²¹.

8. Information, consultation et participation dans le domaine de la santé et la sécurité au travail. L'OIT et la législation européenne

La santé et la sécurité font partie des thèmes centraux et classiques des droits de l'information et de la consultation. Après 1970, plusieurs pays ont lancé de nouvelles initiatives en matière de santé et de sécurité au travail en soulignant l'importance de la participation des employés. Quelques années plus tard, la Convention de l'OIT n° 155 (1981) a fixé des règles concernant la sécurité, la santé et l'environnement de travail; prévoyant des mesures efficaces au niveau de l'entreprise (qu'elles soient réglementés par la loi ou par les conventions collectives ou bien même décidées par des pratiques locales) aux termes desquelles «c) les représentants des travailleurs dans l'entreprise recevront une information suffisante concernant les mesures prises par l'employeur pour garantir la sécurité et la santé; ils pourront consulter leurs organisations représentatives à propos de cette information, à condition de ne pas divulguer de secrets commerciaux» (article 19). La même norme ajoute qu'en vertu de ces dispositions les travailleurs ou leurs représentants doivent être «habilités, conformément à la législation et à la pratique nationales, à examiner tous les aspects de la sécurité et de la santé liés à leur travail et seront consultés à leur sujet par l'employeur». À cette fin, «il pourra être fait appel, par accord mutuel, à des conseillers techniques pris en dehors de l'entreprise». Le paragraphe 12 de la recommandation de l'OIT n° 164, complétant la convention n° 155, précise que

²¹ Voir G. CASALE, *Dialogo Sociale e l'OIL: una visione d'insieme*, in R. BLANPAIN et M. COLUCCI, *L'organizzazione Internazionale del Lavoro. Diritti fondamentali dei lavoratori e politiche sociali*, (Napoli, Jovene ed., 2007), p. 23-56.

l'information et la consultation sur la sécurité et la santé devrait être accordée à une variété d'institutions participatives: les délégués des travailleurs à la sécurité, des comités de travailleurs pour la sécurité et l'hygiène, des comités conjoints de sécurité et d'hygiène et le cas échéant, d'autres représentants des travailleurs. Cette disposition prévoit également des principes importants qui affectent la nature et le contenu de l'information/consultation. Ces pratiques devraient d'abord permettre aux formes spécialisées de représentation des travailleurs mentionnées ci-dessus «de contribuer au processus de prise de décisions au niveau de l'entreprise en ce qui concerne les questions de sécurité et de santé» (article 12, e). Ce n'est pas simplement le droit à connaître et à être entendu: les travailleurs et leurs représentants doivent «a) recevoir une information suffisante sur les questions de sécurité et d'hygiène, avoir la possibilité d'examiner les facteurs qui affectent la sécurité et à la santé des travailleurs et être encouragés à proposer des mesures dans ce domaine». Ils doivent également: «b) être consultés lorsque de nouvelles mesures importantes de sécurité et d'hygiène sont envisagées et avant qu'elles ne soient exécutées, et s'efforcer d'obtenir l'adhésion des travailleurs aux mesures en question» et «c) être consultés sur tous changements envisagés quant aux procédés de travail, au contenu du travail ou à l'organisation du travail pouvant avoir des répercussions sur la sécurité ou la santé des travailleurs».

Les principes en vertu desquels «les représentants des travailleurs de l'entreprise devraient être informés et consultés préalablement par l'employeur sur les projets, mesures et décisions susceptibles d'avoir des conséquences nocives sur la santé des travailleurs» [Recommandation n° 156 de l'OIT sur le milieu de travail (pollution de l'air, bruit et vibrations), 1977, par. 21] reflètent l'idée d'une politique efficace de communication qui a déjà été énoncé en termes généraux par l'article 3 de la Recommandation de l'OIT n° 129 (voir ci-dessus), qui prescrit qu'une «politique efficace de communication devrait garantir que des informations soient diffusées et que des consultations aient lieu entre les parties intéressées avant que des décisions sur des questions d'intérêt majeur soient prises par la direction». Et pour que ces pratiques soient efficaces, «des mesures devraient être prises pour donner aux intéressés une formation relative à l'utilisation des méthodes de communication» (paragraphe 6).

L'approche participative dans la gestion de la santé et de la sécurité est confirmée par la législation de l'Union européenne. La directive cadre 89/391/CEE, qui a introduit des mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des personnes travaillant dans les Etats membres de l'UE, offre un exemple significatif à cet égard. L'article 10 prévoit une obligation pour l'employeur de prendre les mesures appropriées afin que les travailleurs et/ou leurs représentants reçoivent, conformément aux législations et/ou aux pratiques nationales, toutes les informations nécessaires concernant les risques pour la sécurité et la santé ainsi que les mesures et activités de protection et de prévention. Cette information doit être fournie sous une forme appropriée pour les travailleurs temporaires et les travailleurs permanents présents dans l'établissement ou l'entreprise. En outre, les travailleurs avec des fonctions spécifiques en matière de protection de la sécurité et de la santé des travailleurs, ou les représentants des travailleurs ayant une fonction spécifique en matière de protection de la sécurité et de la santé des travailleurs doivent avoir accès aux mesures de l'évaluation des risques et aux mesures de protection, ainsi qu'aux rapports sur les accidents du travail et les maladies dont souffrent les travailleurs et toutes les informations provenant tant des activités de protection et de prévention, que des services d'inspection et organismes compétents pour la sécurité et la santé.

En 1989, la question de la participation des travailleurs a été abondamment discutée. À l'article 11 de la directive cadre, un compromis a été élaboré et celui-ci était à la base du droit européen de la santé et de la sécurité jusqu'à aujourd'hui. Cette disposition relie la consultation et la participation. Concrètement, les employeurs sont dans l'obligation de «consulter les travailleurs et/ou leurs représentants et leur permettre de participer à toutes les questions touchant à la sécurité et à la santé au travail ». Cela suppose la consultation

des travailleurs «au préalable et en temps utile par l'employeur» et «le droit des travailleurs et/ou leurs représentants de faire des propositions [et] la participation équilibrée conformément au droit législatif et/ou aux pratiques nationales». L'objectif de ces droits est de couvrir toutes les mesures qui peuvent sensiblement affecter la santé et la sécurité, y compris la désignation d'employés requis pour mettre en oeuvre certaines mesures et la planification et l'organisation adéquate de la formation sur la santé et la sécurité tout au long de la relation de travail, à l'embauche, au moment de transferts d'emplois, et à l'introduction de nouveaux équipements de travail et de nouvelles technologies. Grâce à son ratio et son contenu, la directive communautaire va au-delà de la simple logique du droit à l'information. Le système est basé sur une véritable forme de consultation, car il doit prendre place à l'avance et en temps utile. En d'autres termes, non seulement avant que les décisions soient adoptées par l'employeur, mais aussi assez tôt pour que des propositions et des observations puissent être formulées à leur sujet. La formule «participation équilibrée» est ouverte à diverses interprétations. La notion est plus large que (ou, du moins, différente de) celle de la consultation, mais pas au point de constituer une forme de prise de décision commune, ce qui empêcherait les employeurs de prendre des mesures qui n'auraient pas été approuvées par les travailleurs ou leurs représentants. Il semble clairement qu'il s'agit d'une forme de participation qui va au-delà de la simple consultation, mais pas nécessairement jusqu'à la prise de décision commune, cela dépendant des systèmes et des pratiques nationales. Le concept englobe une gamme de formes multiples de participation des travailleurs variant considérablement d'un Etat Membre à l'autre. A la fois dans les textes législatifs de l'OIT et de la CE, l'information semble être un concept selon lequel la direction informe l'organe de représentation des employés par écrit ou lors d'une réunion. La consultation signifie que, normalement, des comités mixtes sont mis en place dans lesquels les représentants des travailleurs ne sont pas seulement informés par la direction, mais peuvent aussi faire des commentaires et demander des justifications à la direction en cas d'opinions divergentes. Certes, ces concepts diffèrent de la négociation (quand un résultat contractuel est élaboré en commun par les comités de négociation de l'entreprise ou inter-entreprises) et de la co-détermination (lorsque le salarié a un droit de veto et que les décisions nécessitent l'accord des deux parties).

L'efficacité des droits à l'information, la consultation et la participation doivent prendre en compte les éléments suivants: a) d'abord, la taille de l'entreprise. Dans les petites unités les syndicats et les autres formes de représentation des travailleurs sont quasiment absents; les établissements de petite taille sont également moins susceptibles de mettre en oeuvre les exigences légales; b) d'autre part, dans les cas où les représentants chargés de la sécurité sont intégrés dans l'organisation syndicale officielle présente sur le lieu de travail, ils sont plus susceptibles de réaliser les améliorations attendues; c) en troisième lieu, les dispositions relatives à la consultation et à l'information sur la sécurité et la santé font ressortir le climat de conflit ou de coopération qui prévaut dans les relations professionnelles. Et, en général, la collaboration entre employeurs et travailleurs favorise la divulgation de l'information et la consultation; d) quatrièmement, il ne faut pas sous-estimer l'esprit d'initiative de la direction. La consultation et l'information sont plus efficaces que les droits reconnus par la loi lorsqu'elles sont imprégnées d'une culture d'entreprise qui les favorise. Selon leur attitude à l'égard de la formation, leurs engagements à diffuser l'information et leur empressement à répondre aux questions, les employeurs sont à même de créer un climat d'affrontement ou de collaboration dans l'entreprise. Il est essentiel de pouvoir s'appuyer sur la loi pour garantir aux représentants des travailleurs une totale indépendance afin qu'ils aient les mains libres pour intervenir, mais le succès des dispositions relatives à l'information et à la consultation repose en grande partie sur la volonté des deux parties; e) enfin, le succès de toute représentation des travailleurs dans le domaine de la sécurité et de la santé au travail dépend essentiellement de la prise de conscience de la population en général. Cette forme particulière de participation exige que tous les travailleurs en comprennent la nécessité et y attachent

l'importance voulue. Les données empiriques montrent que les travailleurs considèrent la sécurité et la santé comme l'une de leurs principales préoccupations professionnelles²².

9. La rationalisation conceptuelle et réglementaire en droit de l'UE vis-à-vis de la notion «d'implication des travailleurs»

La complexe nature et structure de la participation, ses origines, sa création et ses buts très divers, mais toujours ancrés dans l'histoire et l'expérience des mouvements syndicaux, ainsi que le développement des systèmes nationaux d'administration du travail et des relations professionnelles, ne facilitent pas l'identification a priori du champ conceptuel et réglementaire des méthodes de participation. Le droit de l'UE nous fournit une aide précieuse dans cette tâche, grâce à la rationalisation conceptuelle et réglementaire effectuée par le législateur communautaire dans les premières années du XXI^e siècle en soutenant et sauvegardant l'implication des travailleurs. En vertu des directives 2001/86 et 2003/72, on entend par l'implication des travailleurs «l'information, la consultation, la participation et tout autre mécanisme par lequel les représentants des travailleurs peuvent exercer une influence sur les décisions à prendre au sein de l'entreprise» (art. 2 (h) des deux directives).

À y regarder de plus près, la notion communautaire de «l'implication des travailleurs» est incontestablement de nature théologique, comme nous le verrons plus tard. Pour le moment nous allons nous concentrer sur la structure interne de la participation des employés, que le législateur communautaire, sans préjudice de tous les autres mécanismes destinés aux mêmes fins, perçoit comme ayant essentiellement deux formes. Ce sont: a) les procédures d'information et de consultation que l'entreprise est tenue de mettre en place, y compris à la demande et sur initiative des travailleurs, par le biais de leurs représentants. Ces procédures doivent être effectuées avant que l'entreprise ou le groupement d'entreprises prenne certaines décisions, que ce soit opérant uniquement au niveau national ou au niveau trans-national dans l'Union européenne; b) la participation des travailleurs et/ou de leurs représentants dans la mise en place et le fonctionnement des organes administratifs et de surveillance de l'entreprise. Ces deux formes peuvent être qualifiées respectivement comme la «participation disjonctive» et « la participation d'intégration». Bien que schématique, la répartition ci-dessus reflète assez fidèlement les différentes formes et significations de la participation figurant dans cette vue d'ensemble comparative des termes et des notions liées à l'implication des travailleurs.

Il convient également de noter que cette notion d'implication est différente de celle de participation économique et financière des travailleurs aux risques ou au capital de l'entreprise (voir ci-dessus), qui n'a pas encore été réglée dans le droit communautaire.

Afin d'assurer la participation des employés, les législateurs communautaires ont créé ou consolidé un cadre réglementaire que tous les États membres, ainsi que les entreprises trans-nationales opérant dans l'Union, sont légalement tenus d'appliquer, en coopération avec les organisations de travailleurs. Le droit européen de l'implication des salariés se compose de prescriptions minimales à partir desquelles les systèmes juridiques nationaux ne peuvent différer qu'en mieux. C'est un droit qui, dans le respect de la diversité et de la spécificité des pratiques nationales contractuelles et syndicales, offre aux travailleurs les mêmes garanties minimales dans tous les États Membres. Il s'appuie sur le rôle de la négociation collective, tant dans l'adaptation des dispositions nationales aux dispositions

²² M. BIAGI, *Consultation and information on health and safety*, in *Encyclopaedia of occupational health and safety*, (ILO, Geneva, 1998), Ch. 21.

supranationales que dans l'application de la législation dans son ensemble. Une protection considérable est spécialement accordée à l'implication des travailleurs, indépendamment de quels «mécanismes» sont adoptées à cet effet (à savoir des procédures d'information et de consultation ou bien de participation à la création d'organes de la société ou de leurs délibérations, ou d'autres encore).

Tout aussi importante est la définition technique adoptée. À cet égard, les législateurs européens ont usé d'une certaine prudence. Les définitions retenues ne sont pas trop analytiques, afin d'éviter les conflits d'interprétation et d'application avec les différentes dispositions et pratiques nationales. Elles ne sont pas, non plus, trop génériques (à l'exception de la formule se référant aux traditions nationales et pratiques contractuelles), ceci pour éviter aux formes et modèles qui ne sont pas compatibles avec la nature et les buts de la participation des employés d'être inclus dans cette catégorie. Dans l'esprit des directives 2001/86 et 2003/72, elles servent à protéger les droits acquis des salariés en ce qui concerne la participation, dans les cas où une entreprise européenne ou une coopérative européenne est créée.²³

Les législateurs de l'UE ont donc concentré leurs dispositions sur la détermination de la participation et les objectifs qu'elle doit atteindre, dans les cas que le système juridique de l'Union européenne considère digne de protection. En suivant cette voie, l'UE a nécessairement dû reconnaître le rôle essentiel des organismes représentatifs des travailleurs et abandonner sa position neutre, critiquée par de nombreux spécialistes, précédemment adoptée dans différentes directives. Une des conséquences de cette «neutralité» était d'abandonner l'acceptation de droits collectifs aux personnes improprement décrites comme «représentants des travailleurs» et de considérer les obligations d'information et de consultation comme étant satisfaites avec de simples informations, à condition qu'elles soient directement fournies aux travailleurs individuels.

Dans la législation communautaire sur l'information, la consultation et la participation des salariés, c'est l'implication active qui est protégée et garantie. C'est ce qui ressort des définitions de l'information et de la consultation figurant dans les directives 2001/86 et 2003/72 et la directive-cadre 2002/14, selon lesquelles «l'information signifie la transmission par l'employeur de données aux représentants des travailleurs afin de leur permettre de prendre connaissance du sujet traité et de l'examiner», et la consultation signifie «l'échange de vues et l'établissement d'un dialogue entre les représentants des travailleurs et l'employeur». D'autre part, selon les directives 2001/86 et 2003/72, la participation signifie «l'influence qu'a l'organe représentant les travailleurs et/ou les représentants des travailleurs sur les affaires d'une société: en exerçant leur droit d'élire ou de désigner certains membres de l'organe de surveillance ou d'administration de la société; ou en exerçant leur droit de recommander la désignation d'une partie ou de l'ensemble des membres de l'organe de surveillance ou d'administration de la société et/ou de s'y opposer».²⁴

On pourrait ajouter que la participation active des représentants des salariés peut s'apprécier en examinant les procédures d'information-consultation décrites comme étant

²³ Voir également la plus récente Directive 2009/38, du 6 mai 2009, "on the establishment of a European Works Council or a procedure in Community-scale undertakings and Community-scale groups of undertakings for the purposes of informing and consulting employees (Recast)". En plus de, G. ARRIGO, G. CASALE, *Comment to Directive 2009/38* (LAB/ADMIN mimeo, forthcoming).

²⁴ Voir J.L. MONEREO PEREZ, J.A. FERNANDEZ AVILES, M.D. GARCIA VALVERDE, J.A. MALDONADO MOLINA, *La Participación de los Trabajadores en las Sociedades Anónimas y Cooperativas Europeas*, (Navarra, Ed. Aranzadi, 2007). (Voir Table 3)

destinées à «parvenir à un accord», telles que celles qui doivent être effectuées dans le cas de licenciements collectifs.²⁵ De même, en référence à des formes de participation au sens strict, dans les systèmes juridiques qui prévoient des formes de participation des salariés dans les organes de surveillance ou d'administration des entreprises, ce qui garantit une «influence de l'organe de représentation des salariés et/ou des représentants des salariés dans les affaires d'une entreprise», seuls les modèles de participation des salariés dans la mise en place d'organes de la société, seraient inclus dans la catégorie «implication». Une influence qui, de l'avis des législateurs de l'UE, pourrait avoir lieu soit par une participation directe des représentants des travailleurs dans les organes de la société, dans la proportion à laquelle ils y ont droit, ou par une participation indirecte, par le droit des représentants des travailleurs «de recommander et/ou s'opposer à la désignation d'une partie ou de la totalité des membres de l'organe de surveillance ou d'administration de la société».

La législation communautaire nous montre deux critères essentiels de qualification de la participation des travailleurs (ou de la participation, au sens large du terme): a) que la participation (ou implication) est une notion large qui comprend, notamment, les procédures d'information-consultation et la participation des travailleurs dans les organes de la société; et b) que nous pouvons parler de l'implication (et non de la participation), indépendamment de sa forme et la manière dont elle est exprimée, lorsque les employés sont en mesure «d'exercer une influence sur les décisions à prendre au sein d'une entreprise» ou d'exercer une (quelconque) [...] «influence dans les affaires d'une entreprise». Ces critères sont à même de préciser la nature et le caractère, actif ou passif, de la participation ou de l'implication. Par conséquent, en gardant à l'esprit les textes des directives mentionnées ci-dessus, les formes et les mécanismes de l'implication passive, tels que la fourniture d'informations (de lieu, de temps et instrumentales) en vertu d'accords qui «[ne] permettent [pas aux travailleurs] de se familiariser avec l'objet et de l'examiner», ou l'activation de procédures de consultation excluant totalement tout échange d'opinions ou réel dialogue entre les parties, ne semblent pas être inclus dans ce que l'Union européenne considère comme faisant partie de la catégorie de «l'implication des travailleurs».²⁶

10. Les relations entre la participation et la négociation collective

Outre les points soulevés au paragraphe 2.1 ci-dessus, les relations entre la négociation collective et la participation sont nombreuses, variées et variables. Il n'est pas toujours simple, surtout dans certains contextes nationaux, d'identifier la frontière exacte entre les sphères (ou les méthodes) de la participation et les sphères (ou les méthodes) de la négociation collective.

Une distinction est certainement à faire sur le plan théorique. La participation se pose et opère à travers l'idée de coopération entre les parties afin de parvenir à réaliser leurs objectifs communs. La négociation, d'autre part, suppose, au moins en principe, l'existence d'un conflit d'intérêts (ou bien une antithèse structurelle). Cependant, cette distinction semble être contredite dans de nombreux pays par le récent développement de

²⁵ Voir: Dir. 98/59, dont l'article 2 (1) prévoit que: «Lorsqu'un employeur envisage d'effectuer des licenciements collectifs, il est tenu de procéder, en temps utile, à des consultations avec les représentants des travailleurs en vue d'aboutir à un accord».

²⁶ Voir G. ARRIGO, G. BARBUCCI, *Comitati Aziendali Europei. Per una guida alle "buone prassi"*, (Roma, Ediesse, 2007).

la négociation collective et par des expériences concrètes de participation, ce qui rend incertaines les frontières matérielles entre leurs domaines respectifs d'autonomie.

Il ne fait aucun doute, d'autre part, que le rétrécissement de l'écart entre les positions des parties et la réconciliation de leurs intérêts réalisés dans les conventions collectives sont, en principe, seulement temporaires (mais le terme n'est pas toujours déterminé à l'avance). L'obligation d'observer une «trêve», peut, en outre, être rompue par des éléments «étrangers» à la convention collective, et ce même dans les systèmes organisés sur le modèle de la «concertation» (consultation et coopération), par exemple dans les cas de «turbulences» du système politique et/ou des systèmes économiques et monétaires.

Une distinction plus claire entre la négociation et la participation résulte de l'analyse de certaines expériences nationales, dans lesquelles une «spécialisation» des activités qui se rattachent à chacune peut être observée. Même quand il s'agit d'un dialogue social tripartite ou d'un cadre de concertation²⁷, ou quand il y a plusieurs degrés de coopération entre les travailleurs et l'entreprise ce qui implique dans les faits une limitation temporaire du conflit, la négociation ne tolère pas, en principe, une totale et à priori abstention de cet instrument. Cela est vrai même lorsque c'est la négociation elle-même (plutôt que de la loi) qui prévoit des limites à l'exercice de l'autoprotection collective ou à la liberté d'entreprendre, sous la forme de «procéduralisation». Vu sous cet angle, la participation et la négociation semblent comme des systèmes ouverts qui communiquent non seulement entre eux mais également avec d'autres systèmes, tels que les systèmes politico-institutionnels et économiques, et pas uniquement dans le contexte des procédures et/ou des forums de consultation et de coopération des partenaires sociaux.

Cette distinction est confirmée par le système allemand, du moins dans ses textes législatifs. Dans ce système, les dispositions législatives, comme décrites précédemment, réglementent la participation des salariés, sans intervention de la négociation collective. La participation des travailleurs dans les organes de la société se produit selon des procédures et dans des contextes bien distincts et différents de ceux de la participation par le biais de la co-détermination. Bien que conduisant dans certains cas à des accords au niveau des entreprises, les procédures de la co-détermination, de l'information et de la consultation ont des champs d'application autonomes par rapport à celles qui sont typiques de la négociation collective. Ceci respecte pleinement le dualisme²⁸ qui caractérise en tout point le système allemand des relations employeur-salarié, et qui s'exprime dans le soi-disant modèle de «double canal» de représentation des travailleurs.

Le trajet suivi par le législateur de l'UE dans les directives mentionnées ci-dessus diffère en partie de ce modèle. Un degré d'interaction, entre la négociation collective et les droits de participation des travailleurs, apparaît dans les directives; quoique avec certaines limites fonctionnelles précises entre la sphère de négociation et les droits de participation. Cela se produit en particulier: a) pour la participation dans les entreprises transnationales (en vertu des directives 2001/86 et 2003/72), où la négociation collective a pour but de sélectionner et de réglementer les formes et les modalités de participation, telle que décrite ci-dessus (y compris à la fois les procédures d'information et de consultation et les procédures de participation des travailleurs dans les organes de la société), et b) dans les

²⁷ L. BELLARDI, *Concertazione e Contrattazione*, (Bari, Cacucci, 1999), G. CASALE, *Experiences of tripartite relations in Central and Eastern European countries*, in *The International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, vol. 16/2, 2000.

²⁸ W. DAEUBLER, *Das Grundrecht auf Mitbestimmung*, Frankfurt am Main, 1973; J. SCHREGLE, *Co-Determination in the Federal Republic of Germany*, in *International Labour Review*, Vol. 117, No. 1, 1978; M. WEISS, *Labour Law and Industrial Relations in the Federal Republic of Germany*, (Kluwer, Deventer, 1987).

procédures de licenciements collectifs, où la consultation des travailleurs est destinée à parvenir à un accord.²⁹

11. Les titulaires de droits de participation

Les interactions entre la négociation collective et les méthodes participatives qui, comme mentionné précédemment, caractérisent des systèmes nationaux de relations industrielles et certains aspects procéduraux des directives de l'UE, ne facilitent pas l'identification des personnes qui détiennent les pouvoirs de négociation et qui sont habilitées à exercer les droits de participation. Nous pouvons cependant affirmer que dans différents systèmes nationaux et dans le système législatif de l'Union européenne, les détenteurs du pouvoir de négociation et les détenteurs des droits de participation sont et restent formellement distincts (même si il existe des liens de fait entre eux).

Les modèles nationaux de représentation collective (dans le milieu de travail) et les systèmes nationaux d'organisation syndicale et de négociation collective ont, sans aucun doute, une influence dans l'identification des acteurs qui sont, respectivement, les titulaires de droits de participation et les détenteurs du pouvoir de négociation. Cette tâche est plus difficile dans les systèmes où la négociation et les méthodes participatives se sont développées sur la base du modèle «monocanal» de la représentation syndicale, car il n'y a pas de division a priori et pas de distinction entre les détenteurs des pouvoirs de négociation et les personnes exerçant les droits d'information, de consultation et de participation. En d'autres termes, les mêmes acteurs peuvent, en théorie, être à la fois les représentants des travailleurs dans le lieu de travail, détenteurs des droits d'information, de consultation et de participation et prendre part à la négociation collective.

Inversement, dans les systèmes de représentation à «double-canal», les droits de participation sont exercés par des représentants élus par tous les travailleurs du milieu de travail (représentation «interne»), tandis que l'activité de négociation est en général assurée par les syndicats (représentation «externe»), parfois au niveau des branches professionnelles.

Dans le modèle monocanal, la représentation des salariés au niveau de l'entreprise est exercée (presque) exclusivement par des organismes découlant directement des syndicats extérieurs et étroitement liés avec eux.³⁰ Par conséquent, le syndicat représentant des travailleurs exerce à la fois les fonctions contractuelles générales et les fonctions de négociation participative.

Dans le modèle avec double-canal, la représentation générale des travailleurs dans l'entreprise est confiée à un seul organe élu par tous les travailleurs; les syndicats sont des formes autonomes garanties de présence dans l'entreprise, ayant principalement ou

²⁹ En vertu de la Directive 98/59, relative à la protection des travailleurs en cas de licenciements collectifs, l'employeur doit «commencer des consultations avec les représentants des travailleurs en temps utile en vue de parvenir à un accord». Et en vertu de la directive 98/50, relative à la protection des travailleurs en cas de transferts d'entreprises, le cédant et le cessionnaire doivent «consultar les représentants des travailleurs en temps utile sur les [mesures], en rapport avec ses employés, en vue de parvenir à un accord».

³⁰ En France et en Belgique des organes mixtes sont également envisagés. Ils peuvent inclure notamment le *chef d'entreprise*, dans certains cas assisté, comme en Belgique, par des représentants syndicaux. Voir A. LYON-CAEN, *Le nouveau code du travail*, (Paris, Dalloz-Sirey, 2008); J.C. JAVILLIER, *Droit du travail*, (Paris, Librairie générale de droit et de jurisprudence, 1978); P. HUMBLET, M. RIGAUX, *Aperçu du droit du travail belge*, (Bruxelles, Bruylant, 2004).

exclusivement comme but de protéger leurs membres. Les dispositions légales régissent habituellement les instances représentatives du personnel, ce qui favorise, au moins en principe, un fort degré d'institutionnalisation et assure que les règles démocratiques soient formellement respectées. Ceci s'applique en particulier aux règles relatives à l'électorat actif et passif et aux procédures électorales, fondées sur des critères de répartition proportionnelle des sièges.

Dans certains systèmes nationaux, en plus de ces organismes unitaires de représentation, la loi prévoit également d'autres formes et acteurs de la représentation des salariés. C'est le cas, par exemple, des sociétés par action où les travailleurs ont le droit d'élire des représentants dans les organes de surveillance ou d'administration de l'entreprise; ces travailleurs doivent également prendre des engagements qui vont au-delà de leur mandat: des obligations à la charge de la société plutôt que des travailleurs.

Cette forme de représentation des travailleurs générale et unitaire au niveau de l'entreprise se retrouve dans plusieurs pays (notamment de l'Union européenne) et aussi au niveau même du droit de l'UE. Cette distinction de fonctions (participative et contractuelle) est plus évidente dans les systèmes où les formes de participation des travailleurs au sens strict sont pratiquées, c'est-à-dire par la présence de représentants des travailleurs dans les conseils et/ou organes de surveillance des sociétés par action.

Le modèle à double voie est aussi celui choisie par les législateurs de l'UE. Il est privilégié de facto plutôt que formellement: puisque le traité ne donne pas de compétences spécifiques sur «le droit d'association» à la communauté européenne (art. 137.6 du TCE), les législateurs de l'UE ne peuvent pas prévoir des droits des représentants des travailleurs au sens large (c'est à dire englobant les diverses formes nationales d'organisations auxquelles ils doivent se référer). Le respect de la diversité des formes et des modèles de représentation des travailleurs au niveau des entreprises est également garanti par le fait que les dispositions apparues jusqu'à ce jour envisagent uniquement les droits d'information et de consultation des représentants des travailleurs, et excluent toute référence aux syndicats ou à la conduite de l'activité de négociation.

La fonction des organes unitaires élus par les travailleurs dans leur ensemble est parfois perçue comme allant à l'encontre de celle des représentants des syndicats au sens strict (la représentation dite externe). Cependant, cette opposition est tempérée, d'abord par la distinction formelle des pouvoirs et des fonctions des deux formes de représentation, et d'autre part par le fait que les membres des comités d'entreprise sont généralement membres d'un syndicat. Dans tous les cas, les profils qui prévoient des organismes unitaires de représentation d'entreprise ne font pas obstacle à la communication, parfois très proche, entre les deux formes de représentation des travailleurs: «interne » et «externe». Un certain nombre de facteurs jouent un rôle dans cette évolution. Premièrement, le droit des syndicats de développer des formes autonomes de représentation en milieu du travail, non seulement pour protéger leurs membres, mais aussi comme instrument de communication, pour formuler leurs stratégies et comme un moyen de véhiculer des réclamations plus générales. D'autre part, cette évolution est aussi due à l'acquisition par les organes généraux représentatifs des travailleurs d'une plus grande autorité morale, surtout grâce au droit accordé au plus représentatif des syndicats d'exercer une influence (qui varie d'un pays à l'autre) sur l'établissement et le fonctionnement des organes élus.³¹

³¹ En particulier en Belgique, France et Espagne.

12. «Faible» ou «forte» participation. Continuité et discontinuité des diverses formes de participation

Plusieurs notions et disciplines jouent un rôle dans la définition de la «participation des salariés», correspondant à des degrés différents de «production de coopération» que les acteurs collectifs ont l'intention de promouvoir dans tout système de relations industrielles. Quelle que soit sa source (loi et/ou accord), dans la plupart des pays la participation semble se fonder sur une distinction des rôles et des pouvoirs entre les entrepreneurs et les travailleurs, chacun ayant des responsabilités distinctes, et cela même quand il existe une forme de participation plus directe des salariés (et/ou leurs représentants) dans les décisions de la société.

Les formes et les modèles de participation sont clairement influencés par divers facteurs, tels que le système national d'administration du travail, le scénario des relations professionnelles, les modèles de représentation des travailleurs, la nature publique ou privée de la relation de travail, la taille et la dimension organisationnelle des entreprises et des marchés et la relation entre le droit et les conventions collectives. La diversité fonctionnelle des systèmes de représentation contractuelle d'un pays à l'autre est, comme nous l'avons mentionné, le résultat des différentes traditions et pratiques des syndicats et de l'action collective au niveau de l'entreprise individuelle, du secteur industriel et de la politique économique dans son ensemble.

Lorsque l'on regarde les pays industrialisés à économie de marché, on peut trouver différentes formes et/ou modèles de participation des salariés (les droits d'information et de consultation, la participation dans les organes de la société, la participation économique et financière). Ils continuent à présenter des différences qui, si elles peuvent être importantes, sont également soumises à un certain degré d'assimilation réciproque. Ce phénomène a deux causes fondamentales. Ce sont: a) l'harmonisation, par voie de directives, de la législation sociale des États membres de l'UE, dans la formation, l'application et la réalisation de la collaboration des partenaires sociaux au niveau tant européen que national; et b) la convergence spontanée des systèmes à la suite de la création du marché unique et de la politique économique et monétaire commune qui a conduit à la création d'une monnaie unique.

Depuis plus de 30 ans, l'harmonisation de la réglementation a affecté certains éléments de la participation des travailleurs, tels que l'information et la consultation des représentants des travailleurs en cas de licenciements collectifs et de transferts d'entreprises, en ce qui concerne uniquement la sphère d'activité nationale de l'entreprise. Au cours des 20 dernières années, une telle harmonisation a également été étendue, impliquant des questions cruciales de la participation des employés telle que la protection de la santé et de la sécurité des travailleurs qui s'appuie sur de nombreux principes de l'OIT.

D'un point de vue européen, l'harmonisation de la réglementation de certains éléments de la participation des travailleurs inclus dans la notion «d'implication des travailleurs» a finalement été couronnée par la reconnaissance, dans la Charte de Nice, du droit des travailleurs à être informés et consultés en temps opportun «dans les cas et selon les conditions prévues par la loi communautaire et les législations et pratiques nationales». Les droits d'information et de consultation des travailleurs sur une série de décisions prises par l'entreprise doivent donc être garantis à travers leurs représentants, afin d'établir un dialogue qui est utile aux deux parties. Ces droits serviront à parvenir à un accord sur certaines questions (telles que les conséquences des licenciements collectifs ou d'un transfert d'entreprise), avec la participation ou le soutien, le cas échéant, des autorités

nationales et/ou des autorités publiques locales³². À cet égard, le rôle de l'administration du travail est d'une importance primordiale.

Les caractéristiques incluses dans la participation des employés sont liées non seulement au système d'organisation, mais aussi au niveau fonctionnel, qui comprend la dimension un peu différente de l'exercice des droits. Le lien entre les droits d'information et de consultation des comités d'entreprise européens et ceux des représentants du personnel au niveau des entreprises sur des questions communes, telles que les licenciements collectifs, en est l'illustration. D'autres formes de liens entre les différentes formes de participation proviennent des pouvoirs accordés aux représentants des salariés, de la structure des droits de participation et du rôle joué par la négociation collective. La continuité ou, au contraire, la discontinuité entre les différentes formes de participation pourrait ne pas se baser uniquement sur leurs sources (la loi et/ou la convention collective). Elle peut également venir des buts et des formes d'organisation de la participation des employés. En outre, elle peut résulter des différentes relations entre la participation, la représentation des salariés et la négociation collective. Ces considérations nous amènent alors à discuter de classification en termes de force ou de faiblesse des différents modèles de participation (ou d'implication) des travailleurs.

Les formes de participation qualifiées de «faibles» sont celles qui consistent en des droits d'information (précédés parfois par des procédures de consultation) reconnus par la loi et/ou par des conventions collectives. Dans la plupart des pays, les procédures d'information et de consultation ne sont ni liées, ni séquentielles. Dans certains cas, cependant, elles sont fonctionnellement liées, et pourront donner lieu à des formes «d'examen conjoint» et à des activités de négociation en vue de l'élaboration de contrats collectifs. Celles-ci seront différentes, tant en termes de cause que d'objet, de la négociation traditionnelle, puisqu'elles sont rédigées dans la gestion conjointe (et/ou co-détermination) de questions spécifiques à l'entreprise. Des exemples de ces questions sont les suivantes: une crise d'entreprise ou des processus de réorganisation, restructuration ou de reconversion qui peuvent donner lieu à des réductions de la main-d'œuvre ou bien encore un transfert d'entreprise.

Ces formes de participation dite faibles expriment deux tendances convergentes. Ce sont: a) une tendance de la négociation à être transformée en un ensemble de relations –à des degrés divers mais stables et organisés– entre la direction et les travailleurs. Cela se produit notamment dans les situations de crise du marché qui nécessitent un degré élevé de «dialogue» et de «consensus social» pour prendre les décisions affectant l'entreprise (une tendance qui est notamment plus évidente aujourd'hui en période de crise économique et

³² Dans ces matières, le droit communautaire a été positivement influencé par les dispositions de l'OIT: voir, par exemple, la Recommandation n° 119, qui recommande que «toutes les parties intéressées devraient, par des mesures appropriées, entreprendre une action positive pour prévenir ou limiter, dans toute la mesure possible, les réductions de personnel, sans préjudice pour le fonctionnement efficace de l'entreprise, de l'établissement ou du service» (para. 12). En outre, «lorsqu'une réduction du personnel est envisagée, les représentants des travailleurs devraient être consultés aussi longtemps d'avance que possible sur toutes les questions pertinentes.»(para. 13.1). Et «les questions qui devraient faire l'objet de consultations pourraient comprendre les mesures propres à prévenir la réduction du personnel, la diminution du nombre des heures supplémentaires, la formation et la réadaptation des travailleurs, les transferts entre services, l'échelonnement des départs sur une certaine période, les mesures visant à minimiser les effets de la réduction du personnel sur la situation des travailleurs intéressés, ainsi que le choix des travailleurs devant être atteints par une mesure de réduction du personnel.» (para. 13.2). Enfin, «Si une mesure projetée de réduction du personnel est d'une ampleur telle qu'elle risque d'avoir des répercussions importantes sur la situation de la main-d'oeuvre d'une région ou d'une branche d'activité économique déterminée, l'employeur devrait informer les autorités publiques compétentes avant de procéder à une telle réduction.» (para. 14).

financière); b) une tendance de la participation à prendre la forme d'un prélude à la négociation collective et parfois des activités contractuelles entre la direction et les organismes des travailleurs au niveau de l'entreprise (dans le système monocanal de représentation). Cela vaut lorsque l'enjeu est de concilier d'une manière non conflictuelle (et de préférence hors du tribunal, en prévoyant des instances d'arbitrage, notamment au niveau de l'entreprise) les conflits d'intérêts entre la direction et les travailleurs suite aux décisions de l'entreprise qui ont des conséquences sociales négatives.

Vu sous cet angle, la participation et la négociation donnent lieu à un dialogue social stable qui peut aussi impliquer les pouvoirs publics (comme prévu, par exemple, par le droit communautaire en matière de licenciements collectifs). Cela ne s'applique pas seulement à la médiation et résolution traditionnelle des conflits et des différends collectifs, mais plus spécifiquement à la gestion et l'administration des problèmes liés au marché du travail, à la réinsertion professionnelle, etc. À cet égard, certaines procédures de participation peuvent se considérer comme un prélude à la négociation et tendent à favoriser une « spécialisation » des fonctions de représentation et de négociation. D'autre part, la négociation produit des rencontres participatives qui produisent à leur tour d'autres effets sur les relations contractuelles, ce qui les rend non seulement plus stables mais aussi plus complexes. C'est le cas, par exemple, avec l'extension du Dialogue Social à d'autres sujets qu'ils soient publics (tels que la réinsertion, la formation et l'assistance sociale pour les travailleurs touchés par des licenciements collectifs) ou privés (tels que les agences pour l'emploi, les ONG, etc.).

Les formes de participation « fortes » correspondent principalement à la prévision de droits de cogestion ou à des formes plus étroites et plus stables de coopération avec les organes représentatifs des travailleurs dans les processus de décision de l'entreprise. On les retrouve également dans les cas où des décisions ne peuvent prendre effet que sous réserve de l'information et de la consultation préalable, ou du consensus des représentants des travailleurs (généralement en raison de dispositions législatives).

À cet égard, le modèle de participation considéré comme le plus complet est celui de l'Allemagne. Cela s'exprime: a) au niveau de l'entreprise (dans les formes de co-décision), où les employeurs sont tenus non seulement de consulter, mais aussi de co-décider avec le Conseil du travail sur certaines questions (Betriebsrat), en vertu de la Loi constitutionnelle sur le travail (Betriebsverfassungsgesetz); b) au niveau des sociétés par actions (unternehmerische Mitbestimmung).

Dans ce système de prise de décision partagée, les fonctions de participation peuvent être épuisées dans des procédures de négociation « a-contractuelles » ou « précontractuelles ». Alternativement, elles peuvent donner lieu à de véritables accords d'entreprise (Betriebsvereinbarungen) lorsque, par exemple, des « décisions communes » ou « d'arbitrage dans le forum d'arbitrage interne » (Einigungsstelle, littéralement le lieu de « l'unification ») sont mises en œuvre. Mais ces accords se distinguent – en termes de cause et d'objet, ainsi que des parties à l'accord – du contrat collectif économique et réglementaire (Tarifvertrag) que le syndicat « externe » (Gewerkschaft) conclut avec les entreprises et leurs associations.

Par conséquent, nous ne pouvons pas établir de ce qui précède un classement abstrait des formes de participation en termes de force et de puissance. Au contraire, nous aurions besoin de prendre en compte de multiples facteurs, tels que a) les différentes natures juridiques et les diverses raisons et fins des formes de participation; b) la position de celles-ci dans le domaine des relations – au sein de l'entreprise – entre la direction, les travailleurs et leurs représentants, et c) les différences de nature et de rôle des détenteurs des droits de participation. Ceci amène à une réflexion sur les thèmes généraux énoncés plus tôt de l'existence d'un réseau ou d'un continuum entre les procédures et les institutions de participation et entre la participation et la négociation, et plus

particulièrement: i) le rôle joué par les organes de participation dans les systèmes de relations professionnelles; et ii) la structure et les fonctions des représentants des travailleurs et la négociation collective.

13. Remarques finales

De retour à quelques-unes des considérations faites précédemment, nous pouvons dire que dans divers systèmes juridiques, la participation des salariés n'a pas un «poids politico-culturel» sans équivoque. En effet, «la participation des travailleurs est essentielle non seulement comme une question de droits sociaux, mais également comme un instrument pour promouvoir le bon fonctionnement et la réussite de l'entreprise par la promotion de relations stables entre les directeurs et les salariés dans le milieu du travail»³³.

S'il est certain que la participation favorise le «consensus social», il est également vrai que, comme la Charte sociale le rappelle, elle «contribue à renforcer la compétitivité des entreprises et l'économie dans son ensemble, ainsi que la création d'emplois [...] et dans cette perspective, elle est une condition nécessaire pour le développement économique durable» (point 5 du préambule).

Pour paraphraser la Cour constitutionnelle allemande³⁴, nous pouvons affirmer que les caractéristiques de la participation, comme «lien des relations sociales» (Sozialbindung) et comme ressource professionnelle et économique pour l'entreprise, «servent à renforcer l'économie politique de marché et le bien de la communauté». Une précoce, et importante, application de cette approche a été réalisée par la directive 94/45³⁵ et d'autres dispositions du Statut de la Société Européenne. Cela représente un progrès dans l'intégration européenne, tant au niveau économique que social, et permet d'apporter un soutien social dans l'irréversible phénomène d'internationalisation des entreprises dû aux mécanismes de dialogues transnationaux des partenaires sociaux.

Un second type d'observations concerne la relation entre la participation et la négociation collective. Aussi diverses que les formes de participation peuvent l'être, «l'évaluation de la participation des salariés dans les entreprises aux processus de décision ne peut pas être séparée de celle de la fonction et de la portée de la négociation collective. Dans les deux cas, les travailleurs cherchent à exercer une influence sur les conditions dans lesquelles ils travaillent et produisent. Les deux sont nées de la conscience des travailleurs de la situation particulière dans laquelle ils se trouvent; toutes les deux se sont développées grâce à l'intention des travailleurs de réduire les désavantages liés à leur état de dépendance»³⁶. Pour toutes ces raisons, l'existence et le bon déroulement de la participation, ainsi que ses répercussions, est d'une importance considérable pour la

³³ European Commission, Memorandum on the European company (1988).

³⁴ Constitutional Court (*Bundesverfassungsgericht*) decision du 1 March 1979.

³⁵ «considérant que le fonctionnement du marché intérieur comporte un processus de concentrations d'entreprises, de fusions transfrontalières, d'absorptions et d'associations et, par conséquent, une transnationalisation des entreprises et des groupes d'entreprises; que, pour assurer un développement harmonieux des activités économiques, il faut que les entreprises et les groupes d'entreprises opérant dans plusieurs États membres informent et consultent les représentants de leurs travailleurs touchés par leurs» (Directive 94/45, point 8 du préambule).

³⁶ S. SIMITIS, 1979, commentaire the *Bundesverfassungsgericht* (Giornale di Diritto del lavoro e di Relazioni Industriali, 1979), p. 584 ff.

négociation collective des représentants des travailleurs. De même, les objectifs et les résultats concrets de la négociation politique sont loin d'être sans importance pour le bon fonctionnement des mécanismes de participation.

Toutefois, la participation ne peut en aucun cas remplacer la négociation collective. Comme on peut le voir à partir de modèles nationaux de relations industrielles, certaines restrictions de la négociation collective peuvent être surmontées à l'aide des mécanismes de participation. Cette relation entre la participation et la négociation, que l'on peut qualifier de symbiotique (c'est à dire, qu'elles sont en «relation étroite et s'influencent réciproquement»), est également présente dans différents systèmes nationaux de relations industrielles. Nous savons que dans certains pays, les procédures d'information et de consultation des travailleurs, à propos des décisions économiques ou stratégiques et de leurs conséquences sociales, ne sont pas toujours bien protégées. Nous savons aussi que l'implication des travailleurs sert souvent à approuver –tout en étant incapables d'influencer– les décisions de l'employeur. De nombreux observateurs estiment donc qu'il y a un véritable besoin de mettre en place des procédures d'information et de consultation qui permettent d'anticiper les décisions des entreprises en adoptant une véritable politique de dialogue préalable et continu et le suivi des décisions stratégiques. Une telle politique devrait inclure les décisions relatives à l'emploi (la formation, la reconversion, la requalification, etc.) ainsi que celles visant à renforcer la sécurité de l'emploi³⁷. À cet égard, lors de l'application des politiques du travail aux différents niveaux de l'économie, un système d'administration du travail efficace ne peut être que bénéfique à la fois pour les travailleurs et pour les employeurs.

³⁷À cet égard (et en référence à l'Union européenne), la Commission a, depuis sa «stratégie pour l'emploi», souligné: l'importance prioritaire de la capacité d'adaptation des travailleurs dans les entreprises, plus encore que dans le marché du travail; le besoin d'investissement dans l'innovation et la recherche, et dans la formation par les entreprises; et le rôle de la négociation des partenaires sociaux dans les processus d'innovation et de l'organisation du travail (European Commission, "Partnership for a new organization of work" Green Paper, 1997).

Bibliographie

ACKOFF, R.L. (1999), *Re-Creating the Corporation: A Design of Organizations for the 21st Century*. New York, Oxford University Press.

ADAMS G.W. (1978), Collective Bargaining by Salaried Professionals, in P. Slayton, M.J. Trebilcock (Eds.), *The Professions and Public Policy*, Toronto, University of Toronto Faculty of Law.

ALAIMO A. (1998), *La partecipazione azionaria dei lavoratori*. Retribuzione, rischio e controllo, Milano, Giuffrè.

ALBERT M., HAHNEL R. (1991), *The Political Economy of Participatory Economics*, Princeton, Princeton University Press.

ARGYRIS, C. (1957), *Personality and Organization*, New York: Harper.

ARRIGO G., BACCIANINI M. (1979), *Il potere in fabbrica: esperienze di democrazia industriale in Europa*, Roma, Mondoperaio.

ARRIGO G., BARBUCCI G. (2007), *Comitati Aziendali Europei. Per una guida alle —buone prassi //*, Roma, Ediesse.

ASSANTI C., GALGANO F., GHEZZI G., SMURAGLIA C. (1980), *La democrazia industriale. Il caso italiano*, Editori Riuniti, Roma.

BACHRACH, P., and BOTWINICK A. (1992), *Power and Empowerment: A Radical Theory of Participatory Democracy*, Temple University Press, Philadelphia.

BACKHAUS, J.G. (1987), *Mitbestimmung im Unternehmen*, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen,

BACKHAUS, J.G. (1987), *The Emergence of Worker Participation: Evolution and Legislation Compared*, *Journal of Economic Issues*, 895-910.

BACKHAUS, J. G. (1980), Wirtschaftliche Analyse der Entwicklungsmöglichkeiten mitbestimmter Wirtschaftssysteme, in E. Kappler (Ed.), *Unternehmensstruktur und Unternehmensentwicklung*, Rombach, Freiburg, 266-289.

BADURA P. (1985) *Paritätische Mitbestimmung und Verfassung*, München, Beck.

BAGLIONI G. (1996), *Impossible democracy? The progress and problem of participation in the firm*, Avebury, Aldershot.

BAINBRIDGE S.M. (1996), *Participatory Management Within a Theory of the Firm*, *Journal of Corporation Law*, 657.

BARBAGELATA H.H.A. (1992), Latin America "Workers' Participation. Influence on Management Decision-making by Labour in the Private Sector", *Bulletin of Comparative Law*, 23, 167-197.

BARTLETT C.A. and GHOSHAL S. (1991), *Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind*, in *Participative Management*, Cambridge, Harvard Review Paperback, 23-30. 209 D, 589.

BLANKE T. (2003), *Article 27 of the European Charter: Information and consultation at enterprise level as a European fundamental social right*, in *Diritti, Lavori Mercati*, 1, 25-52.

BLANPAIN R. (1993), Managerial Initiatives and Rights to Information, Consultation, and Workers' Participation in the E.C. Countries, *Bulletin of Comparative Labour Relations* 27, 25-41.

BLANPAIN R. (2002), La partecipazione finanziaria dei lavoratori e il ruolo delle parti sociali: il caso belga, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 260.

BLANPAIN R., (1992), *Representation of Employees at the Level of the Enterprise and the EEC*, RdA, 127.

BLOOM P.J. (2000), *Circle of Influence: Implementing Shared Decision Making and Participative Management*, Lake Forest, IL, New Horizons.

BLUME O. (1969), Der Einfluß der Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten der deutschen Industrie, *Festschrift für Wilfried Schreiber*, Berlin, 235.

BOLDT G. (1951), *Das Mitbestimmungsrecht in Eisen und Kohle*, RdA, 169. 210.

BAYLOS A. (1992), Control obrero, democracia industrial, participación: contenidos posibles, en AA.VV, *Autoridad y democracia en la empresa*, Madrid, Ed. Trotta, 165.

BEAUMONT P. and HUNTER L. (2003), *Information and Consultation: From Compliance to Performance*, London, Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).

BEER M. R., A. EISENSTAT and SPECTOR B. (1990), *The Critical Path to Corporate Renewal*. Boston, Harvard Business School Press.

BEN-NER A. and JONES, D.C. (1995), *Productivity Effects of Employee Ownership: A Theoretical Framework*, *Industrial Relations*, October, 532-554.

BERNHARDT, W., (2004), *Deutsche (Unternehmens-) Mitbestimmung zwischen Wünschen und Wirklichkeit*, BB, 2480.

BERCUSSON B. (2001), A European agenda? in Ewing K. (ed.), *Employment Rights at Work: Reviewing the Employment Relations Act 1999*, London, Institute of Employment Rights, 176-185.

BERNOUX, P. (1992), Quality Circles, in György Széll (ed.), *Concise Encyclopedia of Participation and Co-Management*, p. 687-694. New York, Walter de Gruyter.

BIAGI M. (1990), *Rappresentanza e democrazia in azienda: profili di diritto sindacale comparato*, Maggioli, Rimini.

BIAGI M., (2002), Cultura e istituti partecipativi delle relazioni industriali in Europa, in *Quaderni della partecipazione*, Milano, p. 9, 291.

BIRK R. (1976), Rechtliche Aspekte multinationaler Unternehmen, in R. Birk, H.Tietmeyer, *Zur Problematik multinationaler Unternehmen*, Paderborn, 29.

BIRK R. (1975), *Mitbestimmung und Kollisionsrecht*, RIW/AW

-
- BOLDT G. (1953), Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Organen der Holding-Gesellschaften der Montanindustrie, BB, 893.
- BOLLE DE BAL M. (1992a), Participation, in Széll G. (ed.), *Concise Encyclopedia of Participation and Co-Management*, New York, Walter de Gruyter, p. 603-610.
- BOLLE DE BAL M. (1992b), Participative Management, in *Concise Encyclopedia of Participation and Co-Management*. G. Széll (ed.), New York, Walter de Gruyter, p. 611-615.
- BOXALL, P., PURCELL, J., (2003), *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave MacMillan, Houndmills.
- BRONSTEIN A. (1995), Cambio social y relaciones de trabajo en America Latina: balance y perspectivas, *Ginebra, Revista Internacional del Trabajo*, 114, 2, 185-209.
- BRONSTEIN A. (2009), *International and Comparative Labour Law. Current Challenges*. ILO, Geneva
- BROWN W.B. and GOSLIN L.N. (1965), R&D Conflict: Manager vs Scientist, *MSU Business Topics* 13 (Summer), 71-79.
- BUXBAUM H., HIRSCH H. (eds) (1998), European Economic and Business Law, *Legal and Economic Analyses on Integration and Harmonization*, Berlin, Walter De Gruyter, 401.
- CARINCI F., PEDRAZZOLI M. (Eds.) (1984), *Una legge per la democrazia industriale*, Cedam, Padova.
- CARROLL A. B. CARROLL A. B. BUCHHOLTZ A.K. (2005), *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, Cengage Learning, Stamford.
- CASALE G. (2004), Riflessioni sulla posizione dell'OIL in materia di partecipazione dei lavoratori, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 172.
- CASALE G. (2005), *Workers' Participation and the ILO Position*. Some Reflections, in M.Weiss, M.Sewerinsky, *Handbook on Employee Involvement in Europe*, Kluwer, The Hague.
- CASSAR V. (1999), Can Leader Direction and Employee Participation Co-Exist? *Journal of Management Psychology* 14(1), 57-68.
- CILENTO M. (2005), Il coinvolgimento dei lavoratori nella direttiva 2001/86 tra legge e contrattazione collettiva, in *Quaderni di Diritto delle Relazioni Industriali*, 113.
- COCH L., FRENCH J.R.P. (1949), Overcoming Resistance, *Human Relations* 1(4), 512-533.
- COHEN G.M., WACHTER M.L. (1988), An International Labor Market Approach to Labor Law: Does Labor Law Promote Efficient Contracting? *Industrial Relations Research Association 41st Annual Proceedings*, 243-250.
- COLJEE P.D. (1991), Het Economisch Adviesrecht van de Ondernemingsraad, Quo Vadis? Artikel 25 WOR nader beschouwd, in P.D. Coljee, H. Franken, A. Heertje (eds), *Law and Welfare Economics*, Amsterdam, VU Amsterdam, 77-99.
- COLLINS D. (1996), How and Why Participatory Management Improves a Company's Social Performance: Four Gainsharing Case Studies, *Business and Society* 35(2), 176-210. 211

COLLINS D. (1997), The Ethical Superiority and Inevitability of Participatory Management as an Organizational System, *Organization Science*, 8(5 September-October), 489-507.

COTTON J.L., VOLLRATH D.A., FROGGATT K.L., LENGNICK-HALL M.L., JENNINGS K.R. (1988), Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes, *Academy of Management Review*, 13, 8-12.

CROUCH C. (1982), Trade Unions: *The Logic of Collective Action*, Glasgow, Fontana Paperbacks.

CROUCH C. and HELLER F. (1983), *Organisational democracy and political process*, Wiley, New York.

CURRIE J., MCCONNELL, S. (1994), *The Impact of Collective Bargaining Legislation on Disputes in the U.S. Public Sector: No Legislation May Be the Worst Legislation*, *Journal of Law and Economics*, 519-547.

D'ANTONA M. (1990), *Partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese*, in *Enciclopedia Giuridica*, Treccani, Roma.

DAHL R.A. (1975), *After the Revolution?* Yale University Press, New Haven, CT.

DÄUBLER W. (1975), *Das Grundrecht auf Mitbestimmung*, Frankfurt am Main (3 Auflage).

DÄUBLER W. (2001), *Die veränderte Betriebsverfassung*, in *Arbeit und Recht*, p. 285.

DAU-SCHMIDT K.G. (1992), *A Bargaining Analysis of American Labor Law and the Search for Bargaining Equity and Industrial Peace*, *Michigan Law Review*, 419.

DAU-SCHMIDT K.G. (1993), Bargaining Theory and Canadian Labour Law, in T. Kuttner (ed), *The Industrial Relations System: Proceedings of the XXIXth Conference of the Canadian Industrial Relations Association*, 753.

DAVIES, P., LORD WEDDERBURN (1977), The Land of Industrial Democracy, *Industrial Law Journal*, 6, 197.

DAVIES P. et alii (ed) (1996), *European Community Labour Law: Principles and Perspectives*, Liber Amicorum Lord Wedderburn of Charlton, Oxford, 213.

DAVIS E.M. and LANSBURY R.D. (1989), Consultative councils: the cases of Telecom Australia and Qantas Airways Ltd, *Employee Participation Report No.9*, Canberra, Department of Industrial Relations, Australia.

DENISON D.R. (1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, New York, John Wiley & Sons.

DEPARTMENT OF TRADE AND INDUSTRY DTI, (2002), *High Performance Workplaces: The Role of Employee Involvement in a Modern Economy*, DTI, London.

DEPARTMENT OF TRADE AND INDUSTRY DTI, (2003), *High Performance Workplaces: Informing and Consulting Employees*, DTI: London.

DEPARTMENT OF TRADE AND INDUSTRY DTI, (2006) *Guidance on the Information and Consultation of Employees Regulations*, DTI, London. 212

DETMAN J.G., GOLDBERGH S.B. AND HERMAN J.B. (1972), The National Labor Relations Board Voting Study: A Preliminary Report, *Journal of Legal Studies*, 233-258.

DREHMER D.E., BELOHLAV J.A., COYE R.W. (2000), An Exploration of Employee Participation Using a Scaling Approach, *Group and Organization Management* 25(4), 397-418.

DURÁN LÓPEZ F., SÁEZ LARA C. (2006), Representación y participación de los trabajadores en la empresa, en M.E. Casas Baamonde, F. Durán Lopes, J. Cruz Villalón, *Estudios en homenaje al Profesor Miguel Rodríguez-Piñero y Bravo-Ferrer*, La Ley, Madrid.

EATON A.W., VOOS P.B. and KIM D.O. (1997), Voluntary and Involuntary Aspects of Employee Participation in Decision Making, in Lewin D., Mitchell D.J.B, Zaidi M.A. (eds.) *The Human Resource Management Handbook* Greenwich, CT, JAI Press, Inc. Part I. 63-85.

EGER, T., NUTZINGER, H.G. and WEISE, P. (1993), Eine ökonomische Analyse der mitbestimmten Unternehmung, in Ott C. and Schäfer H.B. (eds), *Ökonomische Analyse des Unternehmensrechts*, Heidelberg, Physica, 78-116.

EMERY F.E., THORSRUD E. (1969), *Industrial Democracy*, London, Tavistock.

ERMIDA URIARTE O., OJEDA AVILÉS A. (Eds.) (1995), *El derecho sindical en America Latina*, Montevideo, Fundacion de Cultura Universitaria.

EWING, K. D., TRUTER, G. M., (2005) The Information and Consultation of Employees Regulations: Voluntarism's Bitter Legacy, *Modern Law Review* 68(4): 626-641.

FANTASIA R., CLAWSON D., GRAHAM G. (1988), A Critical Review of Worker Participation in American Industry, in *Work and Organizations* 15(4), 468-488.

FERNER A.E, HYMAN R. (1998), *Changing industrial relations in Europe*, Blackwell, Oxford.

FICARI L. (Ed.) (2007), *Società europea, diritti di informazione e partecipazione dei lavoratori*, Giuffrè, Milano.

FITZROY F., KRAFT K. (2005), Codetermination, Efficiency and Productivity, *British Journal of Industrial Relations*, vol.43, No 2, 233.

FLANDERS A., CLEGG, H.A. (Eds.) (1954), *The System of Industrial Relations in Great Britain: its History, Law and Institutions*, Blackwell, Oxford

FOGLIA R. (2003), I diritti di informazione e partecipazione dei lavoratori dopo la Società europea, in *Rivista Italiana Di Diritto Del Lavoro*, I, 345.

FREEMAN, R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, Pitman.

FREGE C.M. (2002) A Critical Assessment of the Theoretical and Empirical Research on German Works Councils, *British Journal of Industrial Relations*, 40, 221-248.

FRIED C. (1984), Individual and Collective Rights in Work Relations: Reflections on the Current State of Labor Law and Its Prospects, *University of Chicago Law Review*, 1012-1040. 213

GHERA E. (2003), Azionariato dei lavoratori e democrazia economica, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 413.

GHEZZI G. (1980), Commento all'art. 46, in G. Branca (a cura di), *Commentario della Costituzione*, Zanichelli, Bologna-Roma.

GILBERT G.R., NELSON A.E. (1991), *Beyond Participative Management: Toward Total Employee Empowerment for Quality*. New York, Quorum Books.

GIUGNI G. (1982), Il diritto del lavoro negli anni '80, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, 401.

GLADSTONE, A., OZAKI, M. (1994), *Participación de los trabajadores en la empresa, nuevas tecnologías y programas de formación*, Informes de la OIT. Madrid, Ed. Mº de Trabajo (España).

GLUECK W., THORPE C. (1971), *The Management of Scientific Research*. Columbia, MO, University of Missouri Press.

GOLDBERG M.J. (1988), The Propensity to Sue and the Duty of Fair Representation: A Second Point of View (Tactical Use of the Union's Duty of Fair Representation: An Empirical Analysis), *Industrial and Labor Relations Review*, 456-461.

GOLL I., JOHNSON N.B. (1996), The Role of Top Management Demographic Characteristics in Employee Participation Programs, *International Journal of Management* 12(1), 76-83.

GOSPEL H., WILLMAN P. (2005), Changing Patterns of Employee Voice, in Storey J., (ed.), *Adding Value Through Information and Consultation*, Palgrave, London.

GÖTZ J. (2002), Unternehmerische Mitbestimmung in *der multinationalen Holdinggesellschaft*, AG, 552.

GREENBERG E.S. (1986), *Workplace Democracy: The Political Effects of Participation*. Ithaca, Cornell University Press.

GUAGLIANONE L. (2002), Azionariato dei dipendenti e governo di impresa, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 271.

GUARRIELLO F. (2003), La direttiva sulla partecipazione dei lavoratori nella Società europea, in *Rivista di Diritto delle Imprese*, 2, 392.

GULOWSEN, J. (1992), Autonomous Work Groups, in Széll G. (Ed.). *Concise Encyclopedia of Participation and Co-Management*, New York: Walter de Gruyter, 57-60.

GUNDERSON, M. (1978), Economic Aspects of the Unionization of Salaried Professionals, in Slayton P., Trebilcock M.J. (eds), *The Professions and Public Policy*, Toronto, University of Toronto Faculty of Law.

HAGE, J.T. (1999), Organizational Innovation and Organizational Change, in *Annual Review of Sociology*, 25, 597-622.

HALL M., TERRY M. (2004), The Emerging System of Statutory Worker Representation, in Healy G., Heery E., Taylor P., Brown W. (eds), *The Future of Worker Representation*, Palgrave, London. 214

HALL M., (2005), How are Employers and Unions Responding to the Information and Consultation of Employees Regulations? *Warwick Papers in Industrial Relations*, 77, IRRU, University of Warwick, Coventry.

HALL M., HOFFMANN A., MARGINSON P., MULLER T., (2003), National Influences on European Works Councils in the UK- and US-based Companies, *Human Resource Management Journal*, 13(4), 75-92.

HANAU P. (1979), *Die arbeitsrechtliche Bedeutung des Mitbestimmungsurteils des Bundesverfassungsgerichts*, ZGR, 524.

HANAU P. (2001), *Sicherung unternehmerischer Mitbestimmung*, insbesondere durch Vereinbarung, ZGR, 75.

HANAU, P. (1977), *Das Verhältnis des Mitbestimmungsgesetzes zum kollektiven Arbeitsrecht*, ZGR, 397.

HANSMANN H.B. (1990), When Does Worker Ownership Work? ESOPs, Law Firms, Co-determination, and Economic Democracy, *Yale Law Journal*, 1749-1816.

HARRISON J.S., ST. JOHN C.H. (1998), *Strategic Management of Organizations and Stakeholders: Concepts*. 2nd edition. Cincinnati, OH, South-Western College Publishing.

HARRISON B. (1991), The Failure of Worker Participation. *Technology Review* 94(1):74.

HELLER F., PUSIC E., STRAUSS G., WILPERT B. (1998), *Organizational Participation: Myth and Reality*, Oxford University Press, Oxford.

HEPPLE, B. (2005), *Labour Laws and Global Trade*, Ed. Hart, Oxford and Portland Oregon.

HOPT K.J. (1994), Labor Representation on Corporate Boards: Impacts and Problems for Corporate Governance and Economic Integration in Europe, *International Review of Law and Economics*, 203-214.

HYMAN J., MASON R. (1995), *Managing employee involvement and participation*, London, Sage Publications.

HYMAN R. (1996), Is There a Case for Statutory Works Councils in Britain? in McColgan A., *The Future of Labour Law*, Cassell, London.

HYMAN R., (1996), The Future of Employee Representation, *British Journal of Industrial Relations*, 35(3), 309-36.

ILO (1968), *Participation des salariés à la formation des patrimoines*, ILO, Geneva.

ILO (1981), *Workers participation (profit-sharing), survey of national legislation*, ILO, Geneva.

JAVILLIER J.C. (1978), *Droit du travail*, Paris, Librairie generale de droit et de jurisprudence.

JAWAJAR, I.M., MCLAUGHLIN G.L. (2001), Toward A Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach, *The Academy of Management Review* 26(3), 397-414. 215

JURAVICH, T., HARRIS H., BROOKS A. (1993), Mutual Gains? Labor and Management Evaluate Their Employee Involvement Program, *Journal of Labor Research* XIV(2), 165-185.

-
- KAHN-FREUND O., (1954) Legal Framework, in Flanders A. and Clegg, H.A. (eds.), *The System of Industrial Relations in Great Britain: its History, Law and Institutions*, Blackwell, Oxford.
- KAHN-FREUND O., (1977), *Labour and the Law*, Stevens, London.
- KAHN-FREUND O. (1977), Industrial Democracy, *Industrial Law Journal*, 6, 65.
- KANTER R.M. (1991), The New Managerial Work, in *Participative Management*, Cambridge: Harvard Review Paperback, 31-38.
- KAPPACHI R.M. (1992). *Managing by Consultation*. London, Sage.
- KATZ, H.C. (1993), The Restructuring of Industrial Relations in the United States, *Bulletin of Comparative Labour Relations*, 27, 5-98.
- KELLEY M.R. (2000), The Participatory Bureaucracy: A Structural Explanation for the Effects of Group-Based Employee Participation Programs on Productivity in the Machine Products Sector, in Ichniowski C., Levine D.I., Olson G., Strauss G. (eds.), *The American Workplace: Skills, Compensation, and Employee Involvement*, Cambridge, Cambridge University Press, 81-110.
- KELLY J. (1996), Works Councils: Union Advance or Marginalisation? In McColgan A. (ed.) *The Future of Labour Law*, Cassell, London.
- KIM, D. O., H. KIM, K. (2004). A comparison of the effectiveness of unions and non-unions employee representation substitute for trade unionism? *The International Journal of Human Resource Management* 15(1), 1069-1093.
- Klein, J.A. (1984), Why supervisors resist employee involvement, *Harvard Business Review*, pp.87-96.
- KNIGHT T.R. (1988), The Propensity to Sue and the Duty of Fair Representation: Reply, *Industrial and Labor Relations Review*, 461-464.
- KOCHAN, T. A., KATZ, H. C., MOWER, N. R. (1984). Worker Participation and American Unions: Threat or Opportunity? Kalamazoo, MI, The W. E. Upjohn Institute for Employment Research.
- KOCHAN, T. A., OSTERMAN P. (1994), *The mutual gains enterprise: forging a winning partnership among labour, management and government*, Boston, Harvard University Press.
- LAGROSSA V., SAXE S. (1998), *The Consultative Approach: Partnering for Results*, San Francisco, Jossey-Bass.
- LANDA ZAPIRAIN, JP. (2004), La Participación financiera de los trabajadores y los problemas de la gobernanza corporativa, en Landa (Dir.), *Nuevas formas de participación de los trabajadores y gobierno de la empresa*. Madrid, Ed. Bomarzo, 15.
- LANDSDALE B.M. (2000), *Cultivating Inspired Leaders: Making Participatory Management Work* West Hartford, CT, Kumarian Press. 216
- LARSON C.E., LAFASTO F.M. (1989). *Teamwork What Must Go Right/What Can Go Wrong*, Newbury Park, CA, Sage.

LAWLER III. E.E. (1996), *From the Ground Up: Six Principles for Building the New Logic Corporation*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

LAWLER III. E.E., MOHRMAN S.A., BENSON G. (2001), *Organizing for High Performance. Employee Involvement, TQM, Reengineering, and Knowledge Management in the Fortune 1000: The CEO Report*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.

LAWLER E.E., MOHRMAN S.A., LEDFORD G.E. (1992), *Employee involvement and total quality management: Practices and results in Fortune 1000 companies*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

LECHER W., PLATZER H.W., RUB S., WEINER K.P. (2001), *European Works Councils: Developments, Types and Networking*, Gower, Burlington.

LEDFORD G.E. JR. (1993), Employee Involvement: Lessons and Predictions, in Galbraith J.R., Lawler E.E. and Associates (Eds.), *Organizing for the Future: The New Logic for Managing Complex Organizations*. San Francisco, Jossey-Bass, 142-171.

LEHRER R.N. (1982), *Participative Productivity and Quality of Work Life*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall Inc.

LEONARDI S. (1997), La partecipazione dei lavoratori in una prospettiva storica: i Consigli di gestione, in *Lavoro e Diritto*, 469.

LEVIN K. (1947), Frontiers in Group Dynamics, *Human Relations* 1:5-41; 143-153.

LEVIN W.R. (1985), The False Promise of Worker Capitalism: Congress and the Leveraged Employee Stock Ownership Plan, *Yale Law Journal*, 148-173.

LEVITAN S. A., WERNEKE, D. (1984), Worker participation and productivity change, *Monthly Labor Review*, 107, 28-33.

LICHTENSTEIN N., HOWELL J.H. (Eds). 1993. *Industrial Democracy in America The Ambiguous Promise*. Cambridge: Cambridge University Press.

LIKERT R. (1961), *New Patterns of Management*. San Francisco, Jossey-Bass.

LIKERT R. (1967), *The Human Organization*. New York, McGraw-Hill.

LIVERNASH E.R. (1963), The Relation of Power to the Structure and Process of Collective Bargaining, *Journal of Law and Economics*, 10-40.

LOCKE E.A., SCHWEIGER D.M. (1979), Participation in Decision-Making: One More Look, in *Research in Organization and Behavior*. B.M. Shaw (ed.), Greenwich, CT, JAI., 265-339.

LYON-CAEN A. (2008), *Le nouveau code du travail*, Paris, Dalloz-Sirey

MARCHINGTON M. (1992), *Managing the team: a guide to successful employee involvement*, Oxford, Blackwell Business. 217

MARCHINGTON M. (1994), The dynamics of joint consultation. *Personnel management: a comprehensive guide to theory and practice in Britain*, K. Sisson. 2nd Edition, Oxford, Blackwell.

-
- MARGINSON P., HALL M., HOFFMAN A., MULLER, T. (2004), The Impact of European Works Councils on Management Decision-Making in UK- and US-based Multinationals, *British Journal of Industrial Relations* 42(2), 209-233.
- MARKEY R., GOLLAN P., HODGKINSON A., CHOURAGUI A., VEERSMA U. (2001), *Models of Employee Participation in a Changing Global Environment: Diversity and Interaction*, Aldershot, Ashgate.
- MARKEY R., REGLAR R. (1997), Consultative committees in the Australian steel industry. *Innovation and employee participation through works councils: international case studies*, Aldershot, Avebury.
- MARKEY, R., MONAT J. (Eds.) (1997). *Innovation and employee participation through works councils: international case studies*. Aldershot, Avebury.
- MARKOWITZ L. (1996), Employee Participation at the Workplace: Capitalist Control or Worker Freedom? *Critical Sociology* 22(2), 89-103.
- MARTINEZ BARROSO M.A. (2001), *Modelos clásicos y sistemas nuevos de participación en la empresa*. TL, No 62, 43.
- MASSARIK F. (1983), *Participative Management: Highlights of the Literature*. New York, Pergamon Press.
- MATEJKO A.J. (1986), *In Search of New Organizational Paradigms*. New York, Praeger.
- MAYO E. (1933), *The Human Problems of a Industrial Civilization*, New York, McMillan.
- MCCARTHY T. (1981), Legal Restraints On The Development of Industrial Democracy in Australia, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 18, No. 3, 25-30.
- MCGREGOR D. (1960), *The Human Side of Enterprise*. New York, McGraw-Hill.
- MCLAGAN P., NEL C. (1995), *The Age of Participation: New Governance for the Workplace and the World*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers.
- MELTZER B.D. (1963), Labor Unions, Collective Bargaining, and the Antitrust Laws, *Journal of Law and Economics*, 152-223.
- MIGUEL RODRÍGUEZ-PIÑERO Y BRAVO-FERRER M. (1981), La representacion de los trabajadores en la empresa, in *Las relaciones laborales en la Espana de los 80*, Madrid, ACARL, 52-63.
- MILES R.H. (1987), *Managing the Corporate Social Environment*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- MILLER K.I., MONGE P.R. (1986), Participation, Satisfaction, and Productivity: A Meta-analytic Review, *Academy of Management Journal*, 29, 727-753. 218
- MOHRMAN S.A., LEDFORD G.E. Jr. (1985), The Design and Use of Effective Employee Participation Groups: Implications for Human Resource Management, *Human Resource Management*, 24(4), p. 413-428.

-
- MONAT J. (1992), Worker's Participation, in Concise Encyclopedia of Participation and Co-Management, Széll G. (Ed.). New York, Walter de Gruyter, 942-951.
- MONEREO PÉREZ J.L., FERNÁNDEZ AVILÉS J.A., GARCÍA VALVERDE M.D, MALDONADO MOLINA J.A. (2007), *La participacion de los trabajadores en las sociedades anónimas y cooperativas europeas*, Navarra, Aranzadi.
- MORELLI L. (1977), *I consigli di gestione dalla liberazione ai primi anni cinquanta*, Fondazione Agnelli, Torino.
- MORGADO E. (1991), America Latina: "Participacion de los trabajadores en la empresa", in *Laborem*, Lima, 1, 61.
- NAGEL B. (1984), Informationsrechte und Informationspolitik in Mitbestimmten Unternehmen, in *Diefenbacher and Nutzinger (Eds), Mitbestimmung, Theorie, Geschichte, Praxis*, Heidelberg, Müller Juristischer Verlag.
- NAGEL, B. (1984), Informationsrechte und Mitbestimmungsträger nach dem Mitbestimmungsgesetz 1976 und dem Betriebsverfassungsgesetz, in Koubek and Schredelseker (Eds), *Information, Mitbestimmung und Unternehmenspolitik*, Frankfurt/M., Cirencester.
- NAGEL, B. (1988), *Mitbestimmung und Grundgesetz*, Baden-Baden, Nomos.
- NUTZINGER H.G., BACKHAUS J.G. (Eds) (1989), *Codetermination: A Discussion of Different Approaches*, Berlin, Springer.
- OJEDA AVILÉS A., ERMIDA URIARTE O. (Eds.) (1993), *La negociacion colectiva en America Latina*, Madrid, Trotta.
- OSTROFF F. (1999), *The Horizontal Organization: What the Organization of the Future Looks Like and How it Delivers Value to Customers*. New York City, Oxford University Press.
- OUCHI W. (1981), *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Publisher: Addison-Wesley.
- PARASURAMAN B., JONES M. (2006), *Joint Consultation Committee in the Malaysian Postal Industry*, University of Wollongong, Faculty of Commerce – Papers.
- PARKER M. (1993), Industrial Relations Myth and Shop-Floor Reality: The "Team Concept" in the Auto Industry, in *Industrial Democracy in America The Ambiguous Promise*, Lichtenstein N., Howell J.H. (Eds.), Cambridge, Cambridge University Press, 249-274.
- PARKER M., SLAUGHTER J. (1988), *Choosing Sides: Unions and the Team Concept*, Boston, South End Press.
- PASCO COSMOPOLIS M. (1995), Representacion y participacion en la empresa, in O. Ermida Uriarte, A. Ojeda Avilés (Eds.) (1995), *El derecho sindical en America Latina*, Montevideo, Fundacion de Cultura Universitaria. 219
- PATCHEN M. (1976), Participation in Decision-Making and Motivation: What is the Relation? in *Participative Management: Concepts, Theory and Implementation*, E. Williams (Ed.). Atlanta, Georgia State University, 31-41.
- PATEMAN C. (1970), *Participation and Democratic Theory*. Cambridge, Cambridge.

-
- PEDRAZZOLI M. (1985), *Democrazia industriale e subordinazione*, Giuffrè, Milano.
- PEDRAZZOLI, M. (2005), Partecipazione, costituzione economica e art.46 della Costituzione Italiana”, *Rivista Italiana Di Diritto Del Lavoro*, I.
- PENDLETON A. (2002), Politica e pratiche di partecipazione finanziaria in Europa, in *Diritti Delle Relazioni Industriali*, 221.
- PENDLETON A., MCDONALD J. ROBINSON A., WILSON N. (1996), *Employee Participation and Corporate Governance in Employee-Owned Firms*, *Work, Employment & Society* 10(2), 205-226.
- PERA G. (1977), Sulla partecipazione dei lavoratori alla gestione delle aziende, in *Rivista Italiana Di Diritto Del Lavoro*, I, 109.
- PÉROTIN V., ROBINSON A. (Eds.), *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms*, Elsevier, Amsterdam. vol. 8, 149-167
- PEROTIN, V., ROBINSON, A. (2003), *Participation aux bénéfices et actionnariat salarié: les éléments du débat*, *Parlement Européen, Direction générale des études, série Affaires sociales*, SOCI, 109.
- PESSI R. (1982), Partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese e democrazia industriale, in V. Simi (a cura di), *La partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese*, Rimini, 239.
- PILATI A. (1999), Prospettive comunitarie della partecipazione dei lavoratori, in *Lavoro e Diritto*, 63.
- PLÀ RODRÌGUEZ, A. (1988), *Curso de Derecho Laboral*, Tomo III, Vol. I, Montevideo.
- PLAS J.M. (1996), *Person-Centered Leadership: An American Approach to Participatory Management*, London, Sage Publications.
- POLLOCK, M., COLWILL, N.L. (1987), "Participatory decision making in review", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 8 No.2, pp.7-10
- POOLE M.S., VAN DE VEN A.H., DOOLEY K.G., HOLMES M.E. (2000), *Organizational Change and Innovation Processes: Theory and Methods for Research*, London, Oxford Press.
- PURSER R.E., CABANA S. (1998), *The Self-Managing Organization: How Leading Companies are Transforming the Work of Teams for Real Impact*, New York, The Free Press.
- RAMSEY H. (1990), The joint consultation debate: soft soap and hard cases. *Discussion Paper. No.17*, Centre for Research in Industrial Democracy and Participation, University of Glasgow. 220
- RAMSEY H. (1997), *Fool's Gold: European Works Councils and Workplace Democracy*, *Industrial Relations Journal* 28(4), 314-322.
- RAMSEY H., (1983) Evolution or cycle? Worker participation in the 1970s and 1980a, in Crouch C., Heller F., *Organisational democracy and political process*, Wiley, New York.
- RAPPACHI R.M. (1992), *Managing by Consultation*. London, Sage.

-
- REGALIA I., REGINI M. (1988), Italy: the dual character of industrial relations, in Ferner A. e Hyman R., *Changing industrial relations in Europe*, Blackwell, Oxford, 468.
- RIGAUX M., ROMBOUTS J. [eds.] (2006), *The essence of social dialogue in (South East) Europe: a primary comparative legal survey*. Antwerpen, Intersentia.
- RINEHART J. (1984), Appropriating Workers' Knowledge: Quality, Control Circles at A General Motors Plant, *Studies in Political Economy*, 14, 75-97.
- RIVERO LAMAS J. (1997), Participacion y representacion de los trabajadores en la empresa, in N. Buen Lozano, E. Morgado Valenzuela, *Instituciones de derecho del trabajo y de la seguridad social*, Cap. 15 México, UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas, Academia Iberoamericana de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social.
- RUBINSTEIN, S.A., KOCHAN T.A. (2001), *Learning from Saturn*, ILR Press, Cornell Univ. Press, 156.
- SAGIE A. (1994), Participation in Decision Making and Performance: A Moderator Analysis, *Journal of Applied Behavioral Science*, 30, 227-246.
- SAGIE A. (1997), Leader Direction and Employee Participation in Decision Making: Contradictory or Compatible Practices? *Applied Psychology: An International Review*, 46(4), 387-452.
- SAVAGE G.T., NIX T.W., WHITEHEAD C.J., BLAIR J.D. (1991), *Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders*, Academy of Management Executive, May, 65.
- SAVATIER J. (1988), *Les accords collectifs d'intéressement et participation*, in Droit soc., 89.
- SCHMIDTCHEN D. (1981), Leitungspartizipation, Wettbewerb und Funktionsfähigkeit des Marktsystems, in Issing D. (Ed), *Zukunftsprobleme der Sozialen Marktwirtschaft*, Schriften des Vereins für Socialpolitik, N.F. Bd. 116, Berlin, Springer, 191.
- SCHREGLE J. (1970), Forms of participation in management, *Industrial Relations* 9/2, 117/ 122.
- SCHREGLE J. (1977), La partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese nei paesi aderenti all'OIL, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, I, 24.
- SCHWAB S.J. (1992), Union Raids, Union Democracy, and the Market for Union Control, *University of Illinois Law Review*, 367-416.
- SCHWOCHAU S., DELANEY J., JARLEY P., FIORITO J. (1997), Employee Participation and Assessments of Support for Organizational Policy Changes, *Journal of Labor Research* 18(3), 379-401. 221
- SCIARRA S. (Ed.) (1978), *Democrazia politica e democrazia industriale*, Cacucci, Bari.
- SEILING J.G. (1997), *The Membership Organization: Achieving Top Performance Through the New Workplace Community*. Palo Alto, CA, Davies-Black Publishing.
- SERVAIS J.M. (2008), *Droit social de l'Union Européenne*, Bruylant Bruxelles.
- SERVAIS J.M (2009), *International Labour Law*, Kluwer, The Hague.

-
- SIMITIS S. (1975), *Workers' Participation in the Enterprise — Transcending Company Law*, Modern Law Review, 38, 1.
- SIMITIS S. (1985), Mitbestimmung als Regulativ einer technisierten Kontrolle von Arbeitnehmern, in *Neue Juristische Wochenschrift*, 403.
- SISSON K. (2000), *Direct Participation and the modernisation of work organisation*, European Foundation for the Improvement of Living and Working conditions, Dublin.
- SISSON K., (2002), The Information and Consultation Directive: Unnecessary, “Regulation” or an Opportunity to Promote, “Partnership”? *Warwick Papers in Industrial Relations*, No. 67, IRRU, University of Warwick, Coventry.
- SMITH G.R. (1986), Profit Sharing and employee share ownership in Britain. *Employment Gazette*, September, 380.
- ST. ANTOINE T.J. (1989), Commentary on Multiemployer Bargaining Rules: The Limitations of a Strictly Economic Analysis, *Virginia Law Review*, 279-283.
- STEINHERR A. (1977), On the Efficiency of Profit Sharing and Labor Participation in Management, *Bell Journal of Economics*, 545-555.
- STIOKES B. (1978), *Worker' Participation – Productivity and the Quality of Work Life*. Worldwatch Institute, N.W., Washington, D.C.
- STRAUSS G. (1980), Quality of worklife and participation as bargaining issues, in H. A. Juris, M. Roomkin (Eds.), *The Shrinking Perimeter*, Lexington, MA: D.C. Heath and Company, 121–149.
- STRAUSS G. (1982), Workers Participation in Management: An International Perspective, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 4, 173 - 265.
- STREECK W. (1984), Co-determination: the fourth decade, in Wilpert B, Sorge A., *International perspective on organizational democracy, International yearbook of organizational democracy*, vol.II, John Wiley & sons, London.
- SZÉLL G. (1992), *Concise Encyclopedia of Participation and CoManagement*, New York, Walter de Gruyter.
- TANNENBAUM A.S., COOK, R.A. (1974), Control and participation, *Journal of Contemporary Business*, Vol. 3, No.4, 35-46.
- TANNENBAUM R., SCHMIDT W.H. (1976), How To Choose a Leadership Pattern, in E.Williams (Ed.), *Participative Management: Concepts, Theory and Implementation*, Atlanta, Georgia State University, 17-29. 222
- TAYLOR F.W. (1911), *The Principles of Scientific Management*, New York, Harper and Row.
- TERRY M. (2003), Partnership and the Future of Trade Unions, *Economic and Industrial Democracy*, 24(4), 485-507.
- TERRY M., (1999), Systems of Collective Employee Representation in Non-Union Firms in the UK, *Industrial Relations Journal*, 30(1), 16-30.
- THOMAS J.C. (1990), Public Involvement in Public Management: Adapting and Testing a Borrowed Theory, *Public Administration Review*, July/August, 435-445.

-
- TOSI P. (2004), La nuova Società Europea e le relazioni industriali in Italia, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 500.
- TREU T. (1988), La partecipazione dei lavoratori alla economia delle imprese, in *Giurisprudenza Commentata*, 785.
- TREU T. (1989), Cogestione e partecipazione, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, 598.
- TROXEL J.P. (Ed) (1993), *Participation Works*. Alexandria, VA, Miles River Press.
- TURNBULL S. (1991), Equitable Capitalism: Promoting Economic Opportunity Through Broader Capital Ownership, in S.M. Speiser, *Socialising Capitalism*, New York, New Horizons Press, 97-113.
- TURNBULL S. (1994), Building a Stakeholder Democracy, Ambitions for our Future: Australian Views, Economic Planning Advisory Commission, Canberra, Australian Government Publishing Service.
- TURNBULL S. (1997), Stakeholder Co-orporation, *Journal of Co-operative Studies*, 18-52.
- VAUGHAN-WHITEHEAD D., (1995), Workers' financial participation: east-west experiences, in *ILO Labour Management Series*, 80, ILO, Geneva.
- VEALE S., (2005), Information and Consultation: A TUC Perspective on the Key Issues, in Storey J., (Ed.), *Adding Value Through Information and Consultation*, Palgrave, London.
- VENEZIANI B. (1993), Stato ed autonomia collettiva - *Diritto sindacale italiano e comparato*, Cacucci, Bari, III ed.
- VENEZIANI B. (1995), I Comitati Aziendali Europei tra autonomia ed eteronomia, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 51.
- VISSER J. (1981), Democrazia industriale e crisi dell'occupazione in Olanda, in P. Montalenti (Ed.), *Operai ed Europa. La partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa*, F. Angeli, Milano.
- VROOM V.H. (1976), Some Personality Determinants of the Effects of Participation, in E. Williams (Ed.), *Participative Management: Concepts, Theory and Implementation*, Atlanta, Georgia State University, 93-103.
- WAGNER J.A. (1994), Participation's effects on performance and satisfaction: a reconsideration of research evidence, *Academy of Management Review*, Vol. 19, 312-30. 223
- WALTERS V., HAINES T. (1988), Workers' Use and Knowledge of the "Internal Responsibility System": Limits to Participation in Occupational Health and Safety, *Canadian Public Policy*, 411-423.
- WATRIN C. (1975), Gesellschaftliches Eigentum und Arbeiterselbstverwaltung - ein Weg zur Humanisierung der Gesellschaft?, *Ordo*, 79-96.
- WATRIN C. (1976), Selbstverwaltete Unternehmen und Produktionsmitteleigentum, in Watrin C., Willgerodt H. (Eds), *Widersprüche der Kapitalismuskritik*. Festgabe für Alfred Müller-Armack. Wirtschaftspolitische Chronik, Heft 2/3, 157-178.

WEBER A.R. (1963), The Structure of Collective Bargaining and Bargaining Power: Foreign Experiences, *Journal of Law and Economics*, 79-151.

WEDDERBURN OF CHARLTON, DAVIES P. (1977) The Land of Industrial Democracy, *Industrial Law Journal*, 6, 197-211.

WEISE P., NUTZINGER H.G., EGER T. (1993), Eine ökonomische Analyse der mitbestimmten Unternehmung, in Ott C., Schäfe, H.B. (Eds), *Ökonomische Analyse des Unternehmensrechts*, Heidelberg, Physica, 78-116.

WEISS m. (1992), Workers' Participation: Influence on Management Decision-Making by Labour in the Private Sector: GERMANY, *Bulletin of Comparative Labour Relations*, vol.23, 107.

WEISS M. (1996), Workers' Participation in the European Union, in, P. Davies et alii (Eds.) *European Community Labour Law: Principles and Perspectives*, Liber Amicorum Lord Wedderburn of Charlton, Oxford, 213.

WEISS M., (2003), *Arbeitnehmermitwirkung in Europa*, NZA, 177.

WEISS M., SCHMIDT M. (2000), Federal republic of Germany, in Blanpain R., *International encyclopedia for labour law and industrial relations*, Kluwer law international, London Boston.

WILLIAMS E. (Ed). (1976), *Participative Management: Concepts, Theory and Implementation*, Atlanta, Georgia State University.

ZACHERT U. (2002), *Globalisierung und Arbeitswelt – Rechtliche Perspektiven*, AG, 35.

ZAMANOU S., GLASER S.R. (1994), Moving toward participation and involvement, *Group and Organization Management*, Vol. 19, 475-502.

ZIMAROWSKI J.B. (1989), A Primer on Power Balancing Under the National Labor Relations Act, *University of Michigan Journal of Law Reform*, 47-104.

ZÖLLNER W., SEITER, H. (1970), *Paritätische Mitbestimmung und Artikel 9 Abs. 3 Grundgesetz*, ZfA, 97.