

TRAVAIL
ET EMPLOI

Travail et Emploi

123 | juillet-septembre 2010

Multinationales françaises et relations d'emploi dans
les pays d'Europe centrale et de l'Est

Les relations sociales dans les multinationales françaises industrielles à l'Est : transfert, hybridation ou laboratoire de nouvelles pratiques ?

*French industrial multinational firms in Central and Oriental European
Countries and social regulation : transfers, hybridization or new practices ?*

Violaine Delteil et Patrick Dieuaide



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/travailemloi/4692>

DOI : 10.4000/travailemloi.4692

ISSN : 1775-416X

Éditeur

DARES - Ministère du Travail

Édition imprimée

Date de publication : 15 septembre 2010

Pagination : 39-51

ISSN : 0224-4365

Référence électronique

Violaine Delteil et Patrick Dieuaide, « Les relations sociales dans les multinationales françaises industrielles à l'Est : transfert, hybridation ou laboratoire de nouvelles pratiques ? », *Travail et Emploi* [En ligne], 123 | juillet-septembre 2010, mis en ligne le 15 septembre 2012, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/travailemloi/4692> ; DOI : 10.4000/travailemloi.4692

Les relations sociales dans les multinationales françaises industrielles à l'Est: transfert, hybridation ou laboratoire de nouvelles pratiques ?

Violaine Delteil (*), Patrick Dieuaide (*)

L'article s'interroge sur la place et le rôle des politiques de gestion des ressources humaines comme facteur de différenciation des modèles de relations sociales locales, entre les sites de différents groupes français et leurs filiales est-européennes. Il s'appuie sur un travail d'enquête réalisé auprès de huit multinationales françaises appartenant à trois secteurs d'activité (automobile, énergie, agroalimentaire) implantées dans trois nouveaux États membres (Hongrie, Slovaquie, Roumanie). La grille de lecture proposée pour décrypter ces politiques mobilise les notions d'hybridation et de compromis forgées par l'approche en termes de régulation et complétées par le courant « micropolitique » qui insiste sur l'importance des rapports de pouvoir comme facteur de différenciation de ces politiques. Plusieurs résultats ressortent de l'enquête. Deux modèles-types de gestion fortement corrélés à la structure du capital (actionnarial/familial) et au mode de gouvernance (centralisé/décentralisé) sont mis en évidence. L'enquête souligne également l'importance du dialogue social comme outil de gestion au service de la stratégie industrielle. Enfin, elle permet de dégager, pour les différentes entreprises et leurs territoires d'implantation, plusieurs variantes locales de relations sociales.

Depuis une vingtaine d'années, les stratégies des entreprises multinationales ont connu une nette inflexion, évoluant d'une stratégie principalement commerciale dans les années 1980 vers une stratégie de relocalisation de leur base productive, notamment en direction des pays émergents (MICHALET, 2007). Durant cette période, la croissance spectaculaire des investissements directs à l'étranger devait susciter un vif intérêt, en Europe tout au moins, quant à savoir si les multinationales seraient tentées d'exporter leurs modèles de relations sociales (1) sur leurs nouveaux territoires d'implantation.

Dans le contexte des années 2000 marqué par l'intégration des pays d'Europe centrale et de l'Est (ECE) dans l'Union européenne, de nombreux travaux se sont plus particulièrement intéressés aux

politiques de gestion des maisons-mères en matière de ressources humaines et de relations sociales, en questionnant les éventuels transferts vers les filiales est-européennes (cf. par exemple BLUHM, 2001; THOLEN, 2007; MEARDI *et al.*, 2009). Centrés sur les entreprises anglo-saxonnes et germaniques, tous font ressortir le contraste saisissant entre « l'original et la copie », les relations d'emploi propres aux entités des pays d'origine étant significativement différentes de celles des pays d'accueil. Ces travaux ont également souligné la variété des stratégies des multinationales et mis en évidence, tant l'amplitude variable des transferts que la diversité persistante, voire croissante, des modèles sociaux d'entreprise (y compris de même nationalité).

Par contraste, il n'existe pas, à notre connaissance, de recherche équivalente sur les multinationales françaises implantées à l'Est (2). Ce silence n'est pas fortuit. Trois raisons, selon nous, peuvent l'expliquer: le retard pris par les entreprises françaises à s'engager sur la voie de l'internationalisation comparé à leurs homologues allemandes; une certaine aversion des directions des groupes à investir au-delà du premier cercle européen des pays limitrophes (Allemagne, Grande-Bretagne, Italie,

(*) Université de Paris III, ICEE; viodelteil@hotmail.com; dieuaide@hotmail.com

(1) Dans le cadre de ce travail, la notion de « modèle de relations sociales » vient directement répondre au constat établi dès les premiers entretiens de l'enquête, de la perméabilité croissante des frontières entre ressources humaines et relations professionnelles. Intégrant à la fois les relations construites par les managers de ressources humaines et les relations professionnelles, cette notion fait écho à celle d'*employment relationships* (EDWARDS, 1995) dont le domaine de validité ne se limite pas au thème de la négociation collective mais comprend également l'ensemble des outils et politiques de gestion de la relation d'emploi. Dans cette mesure, la notion d'*employment relationships* est assez voisine de celle de « rapport salarial » forgée par l'École française de la régulation.

(2) Le travail réalisé par Claude DURAND (1997) il y a plus de dix ans, sur les modes de management des filiales françaises implantées en Allemagne de l'Est, Pologne et Bulgarie, fait exception.

Belgique, Italie); un intérêt limité en France pour l'analyse des politiques de ressources humaines dans le champ des relations professionnelles, qui contraste en particulier avec les travaux anglo-saxons (KATZ, KOCHAN, COLVIN, 2008). Prenant appui sur une enquête par entretiens menée auprès de huit multinationales françaises présentes dans les pays de l'ECE (voir encadré 1), cet article comme plus généralement le numéro de la revue *Travail et Emploi* dans lequel il prend place cherche à combler cette lacune.

D'un point de vue théorique, le thème du transfert ou de la diffusion internationale des pratiques de GRH a suscité de multiples débats. Ainsi, pour le courant culturaliste (HOFSTEDE, 1983), la variété des systèmes et pratiques de gestion résulte de l'influence des croyances, des valeurs culturelles ou des systèmes de pensée qui « modèlent » pour un pays donné la stratégie et les choix organisationnels des directions. De même, pour le courant (néo)institutionnaliste (POWELL, DiMAGGIO, 1991), le transfert et l'adoption de pratiques managériales demeurent étroitement liés aux interdépendances et aux diverses pressions (coercitive, normative, mimétique) exercées par l'environnement institutionnel au niveau des conditions d'adaptation de ces pratiques au contexte local.

Pour autant, si ces approches permettent de mieux comprendre la diversité des pratiques RH au plan local, elles ne sont pas nécessairement les plus pertinentes dans le cas des pays de l'ECE. D'une part, la question du transfert s'inscrit dans un environnement particulier où la pression des institutions des pays d'accueil sur les filiales est relativement faible. D'autre part, une grande partie des forces qui président au changement du jeu de la régulation sociale dans les entreprises à l'Est tient à l'importance des règles informelles (LABROUSSE, 2002) et, au-delà, aux stratégies d'acteurs, ce dont ces approches ne peuvent rendre compte par construction.

Pour pallier ces manques, certains auteurs ont modifié la perspective en abordant la question du transfert au regard des rapports de pouvoir qui structurent les relations des maisons-mères à leurs filiales. L'intérêt de cette approche dite « micro-politique » (EDWARDS, COLLING, FERNER, 2007) est double. D'une part, elle prend en considération le pouvoir de marchandage, les forces de résistance ou encore les « libertés de manœuvre » (BIRKINSHAW, 1997) dont disposent les filiales vis-à-vis des directions centrales (et réciproquement). Sur ces bases, la diversité des pratiques ou modèles de gestion des entreprises est analysée par ces auteurs comme autant de compromis sociopolitiques, traduisant un équilibre toujours provisoire entre les intérêts divergents des différents acteurs parties prenantes de ces politiques (direction centrale, management local, mais aussi actionnaires et syndicats). D'autre part, cette approche conduit à relativiser fortement

Encadré 1

Présentation de l'enquête

L'enquête est fondée sur huit multinationales françaises implantées chacune dans au moins deux des trois pays de l'ECE retenus (Hongrie, Slovaquie, Roumanie). Trois multinationales relèvent du secteur de l'énergie (Ener1, Ener2, Ener3), trois également du secteur automobile (Auto1, Auto2, Auto3), deux du secteur agroalimentaire (Agro1, Agro2).

L'échantillon choisi offre un cadre de comparaison entre multinationales qui est à même de mettre en évidence les éventuels effets de la structure du capital (familial/actionnarial), du mode de gouvernance (centralisée/décentralisée), du degré d'internationalisation de l'entreprise, ainsi que de son secteur d'activité.

L'enquête repose sur 115 entretiens semi-directifs (d'une durée moyenne d'une heure et demie), menés entre 2006 et 2009, auprès de plusieurs types d'acteurs: directeurs des ressources humaines « groupe », directeurs des relations sociales « groupe », responsables des directions locales ECE (directeur général, directeur ressources humaines); représentants salariés (français, hongrois, slovaques, roumains) ayant un mandat au comité d'entreprise européen; responsables de fédérations syndicales nationales (France, Hongrie, Slovaquie, Roumanie) et européennes appartenant aux trois secteurs d'activité étudiés; personnalités en France (consultants, responsables syndicaux confédéraux)(1). Le tableau 1 présente l'échantillon.

(1) Pour une présentation plus détaillée des nombre et type d'entretiens réalisés, cf. l'article de Guy Groux dans ce numéro.

la notion de transfert en lui donnant un sens assez proche de la notion d'« hybridation » telle que proposée il y a vingt ans par HIRATA (1993) dans ses recherches sur l'adaptation du modèle japonais dans les filiales françaises et brésiliennes, ou par BOYER (1997) dans ses recherches menées avec le groupe du Gerpisa sur la déclinaison occidentale du toyotisme. Dans ces travaux, les conflits et les divergences d'intérêts apparaissent en effet comme des arguments explicites du processus de diffusion/adaptation des pratiques de la maison-mère aux contraintes, ressources ou dotations institutionnelles des pays d'accueil. Plus précisément, l'hybridation se présente dans ces travaux comme un principe de transformation des pratiques et/ou des modèles productifs qui résulte de la conjonction de deux dynamiques, l'une globale (la diffusion), l'autre locale (l'adaptation).

S'inscrivant dans cette double perspective, régulationniste et micropolitique, l'article s'interroge sur la place et le rôle des politiques de gestion RH comme facteur de différenciation des modèles de

Tableau 1 : Présentation de l'échantillon

Multinationales enquêtées			Filiales enquêtées dans les pays de l'ECE		
Désignation dans le texte	Structure du capital Mode de gouvernance	Degré d'internationalisation : effectifs par zone géographique	Pays d'implantation (année de démarrage)	Type d'implantation et structure de propriété	Effectifs en 2007
Ener1	Actionnarial avec participation publique Centralisé	Monde : 63 000	Hongrie (1996)	<i>Brownfield JV</i> *	1 300
		Europe : 50 000	Slovaquie (2002)	<i>Brownfield JV</i>	4 900
		France : 25 000	Roumanie (2005)	<i>Brownfield JV</i>	9 600
		ECE : 19 000			
Ener2	Actionnarial Centralisé, autonomie variable selon les filiales	Monde : 110 000	Roumanie (2005)	<i>Brownfield JV</i>	87
		Europe : 78 000		<i>Greenfield</i>	163
		France : 40 000		<i>Greenfield</i>	nc **
		ECE : 4 000			
Ener3	Actionnarial Décentralisé, réseaux de PME	Monde : 37 000	Slovaquie (1999)	1 <i>Brownfield</i>	100
		Europe : 22 000	Roumanie (1999)	2 <i>Greenfield</i>	21 et 30
		France : 12 000		<i>Brownfield JV</i>	370
		ECE : 800-900			
Auto1	Actionnarial avec participation publique Centralisé	Monde : 128 000	Slovaquie (2002)	<i>Greenfield</i>	134
		Europe : 84 000	Roumanie (1999)	<i>Brownfield</i>	11 500
		France : 44 000	(2002)	<i>Greenfield</i>	1 430
		ECE : 15 000			
Auto2	Familial Centralisé	Monde : 211 700	Slovaquie (2006)	<i>Greenfield</i>	3 300
		Europe : 176 000			
		France : 122 000			
		ECE : 13 750			
Auto3	Actionnarial Décentralisé, réseaux de filiales autonomes	Monde : 70 000	Hongrie (nc)	<i>Brownfield</i>	nc
		Europe : 38 000	Slovaquie (nc)	<i>Greenfield</i>	1 150
		France : 18 000	Roumanie (nc)	<i>Brownfield</i>	900
		ECE : 8 700		<i>Greenfield</i>	120
Agro1	Actionnarial Centralisé	Monde : 88 000	Hongrie (1993)	<i>Brownfield</i>	700
		Europe : 33 000	Roumanie (1999)	<i>Brownfield</i>	630
		France : 12 000			
		ECE : 9 500			
Agro2	Familial Décentralisé, réseaux de PME	Monde : 22 000	Hongrie (1993)	<i>Brownfield</i>	nc
		Europe : 14 500	Slovaquie (1993)	<i>Brownfield</i>	800
		France : 8 000			
		ECE : 5 000			

* Les termes *Brownfield/Greenfield* signifient que l'implantation de la filiale s'est effectuée par rachat d'installation existante/création d'une nouvelle entité. Pour les rachats (*Brownfield*), la mention JV, pour *joint-venture*, indique que la prise de contrôle de la multinationale a pris la forme d'une prise de participation partielle au capital.

** L'indication nc signifie que l'information n'est pas connue des auteurs.

relations sociales locales, entre les sites de différents groupes français et leurs filiales est-européennes.

Une première section propose un cadre général d'analyse de ces politiques, qui substitue à la notion de transfert les notions d'hybridation et de compromis, plus réalistes au vu de l'enquête. Une deuxième section discute du caractère « stratégique » des politiques de ressources humaines, et la variété de ces dernières selon différents critères, parmi lesquels

figure en bonne place la structure du capital (actionnarial/familial). Une dernière section examine les conditions de mise en œuvre des politiques au niveau local. Une attention particulière est accordée à la notion de dialogue social comme élément central du jeu de la régulation sociale. L'article conclut sur l'absence de transfert de modèle et souligne en contrepoint le flou de la frontière entre le champ des relations professionnelles et celui de la gestion des ressources humaines.

Diversité des politiques de ressources humaines et modèles de relations sociales : un cadre général d'analyse

Dès la première vague d'entretiens, nous avons pu observer un refus catégorique de la part de l'ensemble des DRH-groupe interviewés de suivre une logique d'exportation des modèles de relations sociales en place au sein des établissements implantés sur le territoire français. Cette observation rejoint le constat formulé par JURGENS *et al.* (2006) sur la difficulté de concevoir l'évolution des modèles de relations sociales en termes de transfert, notion pourtant abondamment mobilisée dans les travaux allemands et britanniques. Comme annoncé en introduction, nous lui avons préféré celle d'« hybridation ».

De fait, il n'existe pas dans notre échantillon de cas d'entreprises faisant état d'une parfaite transposition d'un modèle de relations sociales d'un territoire à l'autre. Au regard de l'enquête, et comme l'atteste la non-conformité des standards sociaux des filiales est-européennes avec les autres entreprises du pays d'accueil, il ne semble pas non plus que les relations sociales des différentes filiales enquêtées puissent être ramenées à un simple processus d'adaptation de la gestion des ressources humaines aux différents contextes socio-institutionnels locaux.

En fait, ce que suggèrent les données recueillies lors de nos entretiens est l'existence de modèles de relations sociales relevant d'une forme complexe d'hybridation des politiques RH. Pour comprendre cette diversité, il importe au premier chef de mentionner l'existence d'une troisième variable, venant s'ajouter aux déterminants locaux français et est-européens, celle relative à l'internationalisation des politiques de ressources humaines des groupes. Cette mutation de la « fonction RH » remonterait aux années 1980 et se caractériserait par le passage d'une gestion « administrative » des personnels à une fonction de pilotage mondial (gestion des normes et des standards) et de coordination des politiques locales (STOREY, 2003).

Une approche en termes d'hybridation

Au vu des entreprises composant notre échantillon, le phénomène d'hybridation, largement impulsé par la financiarisation des stratégies des multinationales, peut être identifié à trois niveaux. Un premier niveau, d'ordre global, réside dans le changement des formes d'organisation des multinationales et les nouvelles normes de gestion imposées par la pression des marchés financiers. D'une structure divisionnelle et centralisée reposant sur le principe de compensation des pertes et profits entre filiales, les multinationales ont pour l'essentiel évolué vers des structures matricielles,

décentralisées, organisées en centres de profit et gérées de façon autonome selon des critères proches d'une logique de marché financier. Cette évolution a contribué à l'émergence de politiques RH dites « stratégiques », qui demandent aux directions locales d'articuler plus étroitement leurs politiques RH aux stratégies industrielles et d'orienter leur action vers la création de valeur pour l'actionnaire (SIRE, GUÉRIN, 1999).

Un deuxième niveau, plus transversal, renvoie au rôle catalyseur joué par les investissements directs à l'étranger sur la gouvernance de la chaîne de valeur. La dispersion des sites de production sur plusieurs pays dont les lois et les institutions peuvent différer fortement soulève des problèmes d'optimisation de la performance globale des groupes. Cette hétérogénéité demande aux directions de mettre en place des dispositifs de gestion plus transversaux qui permettent une harmonisation *a minima* de certains « process RH » (santé, sécurité, ou encore gestion de la mobilité internationale des cadres) mais aussi la diffusion de certaines valeurs et « bonnes pratiques » de gestion.

Un troisième niveau, local, tient au principe de flexibilité organisationnelle auquel les directions des filiales sont tenues pour concilier compétitivité sur les marchés et rentabilité financière des capitaux investis. Cette exigence demande une approche des relations sociales (et des conflits d'intérêts) par le management qui favorise une plus grande coopération des salariés et qui, pour ce faire, intègre dans ses pratiques des facteurs culturels et institutionnels.

L'hypothèse d'hybridation avancée dans le cadre de ce travail résulte du caractère « multidimensionnel » mais aussi « multi-acteurs » des politiques de ressources humaines des entreprises. Cette notion traduit en quelque sorte une difficulté commune à toutes les directions des multinationales enquêtées : celle de définir et mettre en place des dispositifs de gestion qui conjuguent tout à la fois une intégration forte des filiales aux objectifs stratégiques des groupes et une large autonomie des différents sites implantés à l'Est. L'enquête montre à ce sujet l'extrême variété des « solutions » mises en place, combinant tout à la fois les standards mondiaux des maisons-mères, les accords cadres internationaux ou encore les normes et les pratiques de gestion définies au niveau local.

L'intérêt de la notion d'hybridation est de placer les politiques de ressources humaines au centre de l'analyse de la diversité des modèles de relations sociales, sans pour autant verser dans une approche déterministe du phénomène, qu'elle soit d'ordre technologique ou sociétal.

Au cœur de la construction des politiques de ressources humaines : la notion de compromis

Si les politiques de ressources humaines «comptent» pour appréhender la diversité des modèles de relations sociales, la raison tient dans une large mesure à un certain nombre de compromis passés entre les différents acteurs parties prenantes. Certes, ces compromis varient d'une entreprise à l'autre ou d'un territoire à l'autre, mais comme l'enquête a pu le montrer, ceux-ci procèdent d'un petit nombre de circonstances ou de déterminations largement partagées.

Sur ces bases, trois types de compromis ont retenu notre attention pour analyser les modèles de relations sociales des entreprises composant notre échantillon. Un premier compromis porte sur la *design* des politiques RH, c'est-à-dire sur la configuration des dispositifs mis en œuvre et les grandes orientations qui les justifient. À ce niveau, l'enquête montre que la structure du capital des entreprises pèse fortement sur les marges de manœuvre des managers. À grands traits, les entreprises familiales privilégieraient des politiques fondées sur une gestion de la main-d'œuvre et de l'emploi nettement plus intégratrices et protectrices en contrepartie de niveaux de salaire moindres (SRAER, THESMAR, 2007). À l'inverse, les entreprises actionnariales développeraient des politiques reposant davantage sur la flexibilité externe de l'emploi, l'engagement et la rémunération des performances individuelles.

Un second compromis renvoie au volet social du cahier des charges négocié à l'occasion de l'implantation des multinationales françaises sur le sol est-européen. De façon générale, les entreprises ont tiré parti d'un contexte sociopolitique spécifique aux pays de l'ECE marqué par un cadre institutionnel permissif en matière de réglementation des activités économiques et commerciales, des syndicats en quête de légitimité et des États sortis affaiblis de la période communiste mais encore suffisamment influents pour gérer le processus de transition. D'un côté, ces derniers ont fait preuve de générosité en accordant toutes sortes de facilités (exonérations fiscales, constructions d'infrastructures). De l'autre, ils ont demandé des garanties pour les projets de grande envergure où l'avenir de l'emploi revêtait un caractère politique. Au final, syndicats, gouvernements et directions sont parvenus la plupart du temps à s'accorder sur la base d'un compromis sociopolitique original du type «investissement contre paix sociale».

Un troisième compromis, plus implicite qu'explicite, porte sur le tracé de la frontière entre politique des ressources humaines et gestion des relations sociales. L'enquête met en effet en évidence une logique générale d'instrumentalisation des relations sociales locales, que celles-ci reposent sur le contrat, la négociation ou encore sur des régulations

ad hoc ou informelles. De fait, les différents équilibres obtenus suggèrent le déploiement de formes de régulation sociale originales, «désintermédiées» (RUGRAFF, 2006), ou du moins largement structurées autour de techniques de management participatif. Ce constat vaut tout particulièrement pour les filiales est-européennes.

Ces compromis sont autant de filtres attestant de multiples modalités de mise en œuvre des politiques d'entreprise mais aussi des caractères incertain et réversible des choix stratégiques arrêtés par les directions. Au regard de l'enquête, ils offrent par ailleurs les moyens d'une lecture raisonnée de la diversité des modèles de relations sociales selon la stratégie industrielle, l'appartenance sectorielle des groupes, et en tenant compte aussi des différences marquées de culture et de traditions syndicales entre les différents pays où les filiales sont implantées.

Création de valeur pour l'actionnaire et politique RH stratégique : des liens étroits mais pas de modèle unique

Du point de vue des ressources humaines, la conversion du modèle français de la grande entreprise à la logique actionnariale découle de l'activisme des managers, soucieux de transcrire dans les pratiques de gestion les objectifs de marge opérationnelle établis au niveau du groupe. Le phénomène est patent au niveau des entreprises de notre échantillon où les nombreux outils de gestion mis en place, très intégrés les uns aux autres, mettent en évidence l'existence d'un modèle générique de «management par la rentabilité». Ce modèle peut être caractérisé par trois grands domaines d'activités : d'abord, le développement de systèmes RH concevant et gérant les ressources humaines comme du capital humain (gestion centrée sur les cadres à potentiel, programmes de formation, gestion des connaissances, gestion prospective des compétences); ensuite, la recherche des déterminants de l'efficacité organisationnelle (gestion de l'implication des salariés, gestion des coûts fixes et diffusion des bonnes pratiques à l'échelle du groupe); enfin, le renforcement des fonctions marketing et communication ainsi que des politiques contractuelles sur des thématiques sociétales (santé au travail, environnement, égalité homme-femme, diversité culturelle), rapprochant ainsi la politique des ressources humaines des systèmes de valeurs des propriétaires-actionnaires et des représentations des analystes opérant sur les marchés financiers.

La variété des outils et de leur combinaison suggère cependant que les politiques de ressources humaines ne se limitent pas à un simple alignement de ces dispositifs sur les objectifs de rentabilité

financière. En d'autres termes, il n'existerait pas de *one best way* en la matière mais un éventail de configurations étroitement liées aux principes de la *shareholder value* et qui seraient dotées d'une certaine autonomie pour agir en véritable soutien à la stratégie industrielle des groupes. Deux ordres de phénomène semblent jouer un rôle important : le premier concerne l'impact de la composition du capital sur l'orientation et les objectifs stratégiques des politiques de ressources humaines ; le second tient aux sources de l'avantage compétitif des entreprises et à leur incidence en matière de gestion des relations sociales à l'international.

Ces deux dimensions se conjuguent pour dessiner les contours d'un petit nombre de configurations-type. Deux « modèles » de politique stratégique, non exclusifs l'un de l'autre, peuvent être distingués : un modèle « volontariste » privilégiant une approche par les ressources ; un modèle « de marché », prenant appui sur le *benchmarking* et une gestion plus formalisée.

Le modèle de politique RH « volontariste »

S'inscrivant dans le prolongement de l'École des relations humaines (E. Mayo), le modèle « volontariste » traduit la préoccupation de certaines directions de considérer les ressources humaines comme un actif à part entière et souligne plus largement l'importance de la notion d'appartenance (voire de communauté) comme modalité de développement de la coopération et de l'adhésion des individus aux objectifs de l'entreprise. L'accent est mis sur la formation, le développement des compétences, aussi sur les motivations et la culture d'entreprise. Par ailleurs, les directions centrales sont plus enclines à « jouer » sur les valeurs et les rétributions, à faire du dialogue et de la négociation avec les syndicats une modalité de gestion de l'attachement et de l'implication des salariés dans leur travail. Le modèle volontariste est le plus souvent adossé à une stratégie industrielle intégrant les nouvelles exigences de compétitivité fondées sur la réduction des coûts mais aussi sur l'innovation, la qualité et la recherche d'une adaptation permanente des produits à la demande locale.

C'est dans les entreprises contrôlées par un actionariat familial que nous avons retrouvé ce modèle dans sa variante la plus épurée. Ainsi chez Agro2, entreprise organisée en réseaux de PME, l'intégration par les valeurs constitue pour la direction un des rares leviers pour assurer une certaine cohérence au regard d'une population de salariés composée pour une large part d'ouvriers et aussi pour surmonter les problèmes de coordination ou de contrôle liés à des processus de décision très décentralisés. Réunions, séminaires, programme de formation, *etc.* : la culture groupe est l'objet de toutes les attentions. Même le management ne semble pouvoir se soustraire à cette emprise des valeurs. Comme le souligne un

membre de la direction du groupe en parlant de la diffusion du modèle social Agro2 à l'Est, « *un directeur général qui s'écarterait trop de la culture de la maison-mère ne pourrait pas rester très longtemps en poste. Il y a implicitement un modèle à respecter*(3) », en particulier à l'Est, dans la mise en œuvre de programmes sociaux (protection sociale, reclassements, *etc.*) allant bien au-delà du respect à minima des règles locales de protection sociale et des engagements des autres groupes.

Le cas est similaire chez Auto2, où plusieurs syndicalistes interrogés mettent au crédit de la culture d'entreprise et des valeurs portées par les dirigeants propriétaires un certain nombre de dispositifs visant à soutenir le dialogue social (accord sur la responsabilité sociale d'entreprise) et la déclinaison locale de certains standards sociaux. La direction a également mis en place au niveau du groupe une gestion centrée sur les personnes : recrutement par simulation fondé sur les aptitudes et non sur le diplôme ; publication d'un « guide du recruteur » (CV anonyme, grille d'évaluation commune). Économie sur les coûts de recrutement, lutte contre le *turnover* et l'absentéisme : la politique d'Auto2 s'accorde avec une stratégie industrielle qui, dans un cadre très concurrentiel, permet de concilier réduction des coûts, amélioration de la qualité et de la relation client (service après-vente).

Mais on peut rencontrer également une variante de ce modèle dans des entreprises publiques récemment privatisées, où l'État possède encore une part substantielle du capital. Ainsi, depuis 2005, le virage stratégique amorcé par Ener1 marque-t-il une véritable révolution culturelle combinant consolidation des positions à l'international, objectif de 15 % de rentabilité affiché et nouveau « contrat social » (lettres de mission pour les cadres ; contrats d'objectif). Dans ce nouveau paysage, Ener1 tend à perpétuer une pratique de dialogue social très intense avec les syndicats de l'ancien secteur public, aussi bien en France qu'à l'Est. Cette configuration, pour le moins singulière, laisse penser que la politique RH d'Ener1 chercherait à promouvoir auprès des syndicats une stratégie d'implication négociée. Elle trouverait sa raison d'être dans le contexte d'une adaptation progressive du groupe énergétique à un environnement de plus en plus concurrentiel.

Il convient enfin de mentionner une variante actionnariale de ce modèle « volontariste » chez Agro1 et Ener2, deux multinationales françaises d'envergure mondiale, cotées en bourse et disposant de moyens financiers très importants. Ainsi, chez Agro1, longtemps considérée comme une vitrine du capitalisme social à la française, la gestion des relations sociales peut-elle s'interpréter comme

(3) Entretien des auteurs avec le DRH groupe d'Agro2, juin 2006.

une transposition à l'échelle internationale d'un projet déjà ancien de faire du « dialogue social » la pierre angulaire de la modernisation économique du groupe. De fait, la poursuite de ce projet par d'autres voies, illustrée par la signature de nombreux accords cadre transnationaux et plus récemment, par la tenue en 2009 d'un comité de groupe au niveau monde, traduit le souci de la direction centrale de prendre en compte un certain nombre d'exigences sociétales (hygiène, sécurité alimentaire) attachées au positionnement du groupe sur le marché mondial de la « santé alimentaire ». De même, la politique contractuelle « volontariste » engagée par Ener2, illustrée par la signature de nombreux accords cadres transnationaux, n'est pas sans lien avec le souci de la direction de prévenir les risques sociaux et environnementaux liés au secteur d'activité du groupe. Toutefois, le fait que ces accords ne soient pas assortis d'une obligation de déclinaison locale auprès de filiales largement autonomes en matière sociale amène à s'interroger sur la portée réelle de ce type de politiques. Elles jouent principalement sur les valeurs, les normes et les comportements et font de la culture d'entreprise et de quelques actions au pouvoir symbolique fort (mécénat, création de fondations, plan de revitalisation des bassins d'emplois) un principe de cohésion sociale à l'échelle du groupe. Au final, le modèle « volontariste » nous semble bien emprunter des voies différenciées (implication des syndicats/image et culture groupe) selon la structure du capital (familial/actionnarial).

Le modèle de politique RH de « marché »

Le modèle de politique RH de « marché » est assez proche de la variante *hard* du modèle de management analysé par STOREY (2003) et largement repris par ailleurs (KONZELMANN *et al.* 2006). Celui-ci renvoie à une conception du travail « orienté marché », c'est-à-dire pensé et géré comme un facteur de production dont l'usage représente un coût pour l'entreprise. Une politique RH de « marché » fait ainsi référence à des modes de gestion prenant largement appui sur une logique monétaire et comptable : politique de « cadrage » strict de la masse salariale, des effectifs et des budgets de fonctionnement ; gestion interne de l'implication et de l'engagement individuel par le développement des incitations monétaires (individualisation des rémunérations, primes, intéressement) ; recours au marché pour développer des compétences stratégiques et/ou critiques. Dans ce modèle, les directions tendent par ailleurs à mettre en œuvre une conception très opportuniste voire utilitariste des relations sociales, en particulier avec les syndicats.

Ce modèle de gestion est observé dans les multinationales actionnariales présentes dans des secteurs très exposés à une concurrence par les coûts comme Auto1, Auto3 et Ener3. Mais ici aussi, des différences sensibles peuvent être repérées entre les politiques mises en œuvre.

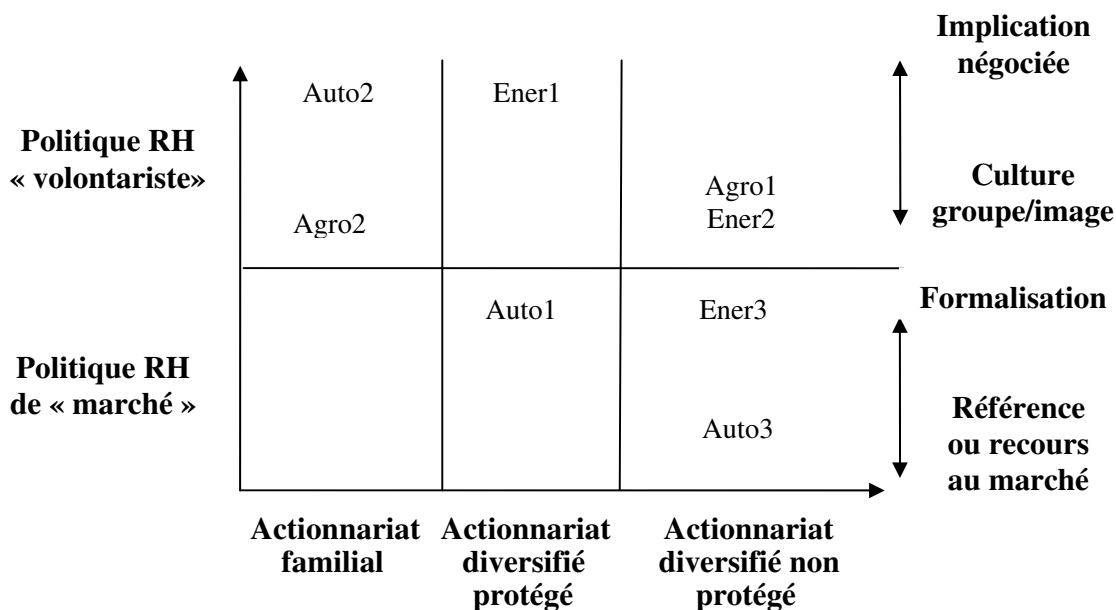
Ainsi, la direction des ressources humaines chez Auto1, adossée initialement au secrétariat général du comité de direction, a été rattachée depuis 2006 aux services de la fabrication. Cette nouvelle affectation permet au management de se situer directement en appui du management intermédiaire, d'être à l'écoute des salariés et de valoriser leurs initiatives et leurs autres propositions d'amélioration en matière de conditions de travail (en référence aux « boîtes à idées »). L'enquête montre aussi que cette politique repose sur une gestion « procédurale » des comportements, notamment par le recours massif à l'« intra-net RH » : les plans de formation sont définis au siège ainsi que certains modes opératoires comme l'accueil du client. L'intranet permet aussi le partage et la diffusion de l'information (consignes commerciales) et des standards (sécurité, hygiène) pour harmoniser les discours et les pratiques des managers. Il en résulte une gestion centralisée des ressources humaines en phase avec une industrie encore très intégrée verticalement et dominée par les économies d'échelle. Cette politique représente un volet important de la stratégie industrielle d'Auto1 centrée sur les volumes et la réduction des coûts bien davantage que sur la qualité.

L'organisation et la gestion des ressources humaines de Auto3, équipementier de premier rang composé d'usines spécialisées, sont sensiblement différentes. Auto3 possède une direction multiculturelle (un seul français) organisée autour de trois pôles (relations sociales, formations et carrières, rémunérations) et positionnée à l'interface des différents sites. L'intranet-RH est essentiellement utilisé pour la régulation locale de l'activité des salariés (répartition des tâches, gestion modulée du temps de travail, primes spécifiques, avantages sociaux) et la veille en temps réel des conflits sociaux. N'ayant d'autre choix que de suivre une stratégie de domination par les coûts pour fidéliser sa clientèle, le recours ou la référence au marché s'affirment pour Auto3 comme un impératif catégorique (4). Au plan des relations sociales, le dialogue social est minimaliste, centré sur les objectifs de performance tout en prenant appui sur des dispositifs de bonne conduite (charte éthique).

Le modèle de Ener3 est encore différent dans la mesure où le groupe n'a pas de stratégie industrielle homogène pour ses filiales. L'entreprise est par ailleurs une industrie intensive en capital où le travail est très qualifié et dont le coût pèse peu dans le compte d'exploitation. L'action des directions est donc bâtie sur quelques grands axes : une formalisation poussée des « *process RH* » résumée dans un document de référence-groupe ; une politique intensive de gestion des connaissances (recrutements de

(4) Chez Auto3, plus que chez Auto2 et Auto1, la direction gère ses effectifs de manière très décentralisée en référence exclusive à un critère *zone low cost/zone high cost*.

**Schéma 1 : Politique de ressources humaines et actionnariat :
une typologie**



spécialistes; politique de partage, de transfert et d'évaluation des connaissances, *etc.*); une gestion personnalisée des carrières et des rémunérations; une politique salariale fondée sur le principe de rémunération globale (incluant la rémunération monétaire, la rémunération différée comme la participation, l'intéressement et les avantages sociaux). Ces orientations sont complétées au plan local par des accords de bonne conduite (charte éthique, code de déontologie). Comme chez Auto3, le dialogue social est minimaliste.

Au total, l'enquête permet de dresser une typologie de quatre modèles de politique de ressources humaines (voir schéma ci-dessus): une politique « volontariste » reposant sur une « culture groupe » ou une « implication négociée » (plus marquées pour les entreprises familiales); une politique de « marché » fondée sur la « formalisation » ou le recours au *benchmarking* (plus significatives au sein des multinationales actionnariales). Le schéma illustre les corrélations fortes observées entre politique RH volontariste et actionnariat familial d'une part, et entre politique RH de marché et actionnariat non protégé d'autre part. Notons, *a contrario*, qu'aucune multinationale fondée sur un actionnariat familial n'a adopté de politique dite « de marché » (case vide), donnant à penser que cette configuration demeure peu probable compte tenu des valeurs et des principes de gestion caractérisant ce type d'entreprise.

Déclinaisons locales des politiques de ressources humaines et modèles de relations sociales: d'un territoire à l'autre

Dans nos entretiens, la déclinaison locale des politiques RH des groupes est présentée par les directions comme une question « pratique » et « sensible ». Pour ces dernières, il s'agit en effet de formuler des solutions qui soient tout à la fois conformes aux orientations de la stratégie établie au niveau global et intègrent au mieux les caractéristiques des relations sociales et des institutions des différents pays où les sites sont implantés. Comme le souligne un directeur d'un grand groupe: « *Le problème qui se pose [à la politique RH] n'est pas dans les outils. Il importe davantage pour la DRH de trouver une cohérence de gestion des ressources au niveau local (5)* ».

Cette « cohérence de gestion » apparaît d'autant plus problématique qu'elle s'inscrit dans le contexte d'une nouvelle géographie économique fort contrastée: stagnation et restructurations en France, dynamisme des investissements directs à l'étranger et croissance soutenue des marchés dans

(5) Entretien des auteurs avec le DRH ECE d' Agro2, juin 2007.

les pays de l'ECE. Dans l'enquête, cette asymétrie a pu être clairement repérée dans ce que nous avons appelé une « inversion des priorités ». Alors qu'en France, les directions de filiales consacrent une grande partie de leur temps à la gestion des relations sociales locales (relations avec les syndicats, négociations, *etc.*) au détriment de « problématiques RH » (recrutement, gestion des compétences, *etc.*), la situation semble inverse pour les directions en charge des sites des pays de l'Est, dont l'activité est accaparée par des problèmes de *turnover*, de rareté des compétences ou d'implication des salariés.

Sur ces bases, cette dernière partie dresse un comparatif des politiques RH mises en œuvre dans les sites implantés en France et dans les pays de l'ECE et examine leur incidence sur les relations sociales locales.

Une gestion différenciée de l'implication et des relations de confiance : entre implication négociée et régulation *ad hoc*

Au niveau des filiales, la gestion de l'implication et des relations de confiance est un axe prioritaire de l'action des directions locales, soucieuses d'amener les salariés à coopérer davantage, voire à participer aux décisions prises dans l'organisation. Au plan des relations sociales, la comparaison internationale met en évidence des différences de traitement de cette question.

En France, deux grandes orientations se dégagent. En premier lieu, les directions ont tendance à privilégier des formules salariales globales (tout particulièrement dans les multinationales actionnariales comme Auto1, Auto3, Ener1, Ener3) où la rémunération est indexée sur les performances individuelles et les résultats des groupes, mais pas seulement⁽⁶⁾. Avec le développement de l'intéressement, de la participation et de la multiplication des plans d'épargne salariale, cette politique a eu pour effet de marginaliser la place et le rôle des accords salariaux dans le jeu de la régulation sociale⁽⁷⁾. Complétés par des entretiens annuels d'évaluation, ces dispositifs ont cependant favorisé un resserrement des liens avec le management de proximité dont le rôle d'animation d'équipe (notamment dans les entreprises familiales comme Auto2 et Agro2) s'est trouvé renforcé.

En second lieu, on assiste à un élargissement considérable du champ de la politique contractuelle,

qu'il s'agisse par exemple d'accords sur la diversité ou l'égalité professionnelle homme-femme (Ener1, Auto2), sur l'égalité des chances (Ener2), sur les handicapés, les jeunes et l'insertion professionnelle (Auto1) ou sur la prévoyance (Agro2). Repérable en particulier dans les multinationales de très grande taille, où les directions font face à un pouvoir syndical refusant de s'engager sur le terrain de la flexibilité organisationnelle, cette dynamisation de la politique contractuelle est interprétée avec circonspection de la part des représentants salariés. Si les nouveaux accords répondent dans une certaine mesure à des aspirations nouvelles liées à l'évolution de la composition sociologique des salariés (minorités visibles, femmes, *etc.*), ils relèvent surtout d'une stratégie managériale visant à offrir des garanties de dialogue social sur des thématiques de faible portée stratégique pour les syndicats, ou sur des outils difficilement exploitables par ces derniers car impliquant de nouveaux registres d'action (suivi des accords, expertise, *etc.*)⁽⁸⁾.

À l'Est, la gestion de l'implication et des relations de confiance s'adosse moins sur la négociation des directions locales avec les syndicats que sur des mécanismes hiérarchiques ou plus informels. Initialement sous-tendue par les garanties d'investissement et de modernisation, la confiance l'est également par la nomination dans les filiales est-européennes de directeurs des ressources humaines « nationaux », susceptibles par leur proximité culturelle de mieux gérer les attentes des salariés, comme de tirer le meilleur parti de la permissivité du cadre institutionnel.

Loin d'être secondaire dans un contexte de modernisation technologique, l'implication des salariés est principalement recherchée par le biais d'incitations monétaires et matérielles. Encadrées *a minima* par les directions centrales qui se contentent de fixer la masse salariale disponible, les directions locales disposent d'une réelle latitude pour construire des politiques de ressources humaines spécifiques et souvent sophistiquées, orientées au premier chef vers la sélection et la fidélisation des meilleurs profils. Liée à la pénurie croissante de main-d'œuvre qualifiée et aux besoins de polyvalence et de compétences spécifiques sur certains modes opératoires (voir KICHOU, PALLOIX, 2007 pour le secteur agroalimentaire), cette dernière priorité conditionne le recours quasi systématique à des pratiques de benchmarking permettant d'ajuster les salaires et autres avantages (cantine, transport, protection sociale, perspective de carrière) à ceux offerts par les filiales étrangères présentes sur un même bassin d'emploi. Cette politique de segmentation de la main-d'œuvre a pour effet d'élargir

(6) Chez Ener3, les formules salariales globales prennent en compte la rémunération différée (abondement, participation ou intéressement bloqués dans le Plan d'épargne groupe) et les avantages sociaux (prévoyance, assurance santé, retraite complémentaire).

(7) À titre d'exemple, chez Auto1, l'intéressement représente 6% du profit du groupe (soit 125 euros pour 100 euros de salaire brut en 2006). Un nouvel accord d'intéressement signé en 2009 prévoit son extension aux filiales et que le montant sera fixé selon le niveau de marge opérationnelle atteint.

(8) Explicitée par l'un des anciens dirigeants d'Auto1, cette stratégie managériale contrainte par la résistance syndicale traduirait le « cercle vicieux des relations professionnelles » propre à la France.

l'éventail des salaires dans des proportions bien supérieures à celles des maisons-mères. Les inégalités salariales procèdent aussi de l'octroi de primes individuelles, visant à stimuler les innovations de *process* (en particulier chez Auto3 et Agro1).

Avec ou sans présence syndicale, les unités de petite taille du secteur agroalimentaire sont particulièrement significatives, à l'Est, de la place accordée par le management aux œuvres sociales (arbres de Noël, journées portes ouvertes aux familles, etc.) pour créer un « esprit maison » et un « climat de confiance », suivant une logique paternaliste qui n'est pas sans rappeler l'héritage socialiste. Récurrente dans les filiales de petite taille, ce mode de gestion parfaitement résumé par cette formule des DRH locaux « *la porte de mon bureau est toujours ouverte* », illustre l'importance accordée par ces derniers à la relation interindividuelle comme mode de gestion privilégiée de la confiance (9).

Une gestion du dialogue social au service de la stratégie industrielle

Les relations sociales constituent un enjeu pour les directions de ressources humaines car leur articulation avec la stratégie industrielle conditionne fortement la politique de croissance des groupes. L'enquête invite à ce niveau à différencier nettement les formes du dialogue social qui accompagnent les décisions de modernisation ou de fermeture de sites implantés en France (recentrage chez Auto1, Agro1 et Agro2; cessions d'activité pour Auto3) de celles qui soutiennent les restructurations et la montée en charge de l'activité des filiales à l'Est.

Ainsi, en France, si les pertes d'emplois liés aux délocalisations restent faibles (4% de l'ensemble des pertes d'emploi selon FONTAGNÉ et LORENZI, 2005), la menace de licenciements qui pèse sur des couches de plus en plus larges de salariés a placé les syndicats dans une position critique et défensive vis-à-vis de la stratégie industrielle des groupes. Dans le secteur automobile, les directions ont poussé l'avantage en arrêtant les embauches en CDI (Auto2) ou en recourant massivement aux CDD ou à l'intérim (Auto1-2-3, mais aussi Agro1); dans le secteur agroalimentaire, les directions ont réduit leurs effectifs par fermeture ou regroupement de sites, en encourageant les départs en préretraite (Agro1) et les départs volontaires (Agro2). Plus largement, la flexibilité externe de l'emploi a été complétée par des mesures d'aménagement du temps de travail (flexibilité horaire, annualisation du temps de travail) et de mobilité professionnelle interne (Agro2). Depuis septembre 2008, dans un contexte de profonde récession, la politique de

(9) Dans la filiale roumaine d'Agro1, qui est la seule unité du groupe sans présence syndicale, la formule de la « porte ouverte » est un argument de premier ordre pour discréditer tout projet d'implantation syndicale.

réduction des effectifs s'est accélérée par la multiplication des plans de reclassement (Auto1-2-3) et des dispositifs variés de chômage partiel et départ volontaire (Auto1, Auto2) (10).

Ces diverses mesures témoignent d'une évolution profonde des systèmes de relations professionnelles au sein des groupes enquêtés. Guidé par des préoccupations gestionnaires, le management n'a pas seulement l'initiative du dialogue social dans le domaine des relations contractuelles et de la négociation. Comme l'enquête le montre abondamment, il en fixe aussi le contenu et les modalités. Certains experts interrogés par nos soins ont pu dire à ce sujet qu'« *en France les relations sociales ont évolué. On négocie plus qu'avant mais on va encore vite au conflit* » (11). En fait, l'intégration des relations sociales à la stratégie industrielle impose une certaine forme d'adhésion des salariés, ou tout au moins un syndicalisme d'accompagnement. C'est pourquoi d'ailleurs cette intégration fait problème et s'avère conflictuelle par nature dans la mesure où les règles qui gouvernent les relations avec les partenaires sociaux ne sont guère contraignantes pour les directions. Ici encore, l'enquête le montre très clairement: la qualité de la régulation sociale dans les entreprises demeure étroitement liée à l'attitude des directions envers les syndicats: ici, stratégie de déni du dialogue social (Auto3, Ener3) ou d'évitement des syndicats les plus contestataires (Auto1); là, stratégie de communication sur le modèle social du groupe (Agro1, Ener2); là encore, stratégie de rénovation des valeurs et des pratiques héritées des modèles paternaliste et étatique (Auto2, Agro2, Ener1).

Par contraste, la situation sociale est toute autre au sein des filiales est-européennes de ces groupes, où les garanties d'investissement des repreneurs (Ener1, Auto1), la mise aux normes des installations vétustes en matière d'hygiène et de sécurité, les promesses d'augmentation de salaires et des programmes ambitieux de reclassement (équivalents à ceux mis en place en Europe occidentale pour Agro1 et Agro2) ont joué, dans un premier temps du moins, comme le meilleur aiguillon de la coopération syndicale et de l'acceptation par les salariés de vastes plans de restructuration et de réorganisation du travail.

En contrepartie, ces compromis devaient ouvrir la voie à des politiques de mobilisation de la main-d'œuvre qui débordent bien souvent le cadre des relations contractuelles. Délégitimés d'un côté, dépourvus de protections institutionnelles de l'autre,

(10) Chez Auto1, l'accord sur le chômage partiel largement subventionné par l'État a conduit à la remise en cause des accords de flexibilité antérieurs, dans un sens plus favorable aux salariés. À l'inverse, l'ajustement s'est fait chez Auto2 sur la base de prises de RTT par anticipation sans perte de salaire avec une récupération pluriannuelle de la charge de travail et une plus grande flexibilité horaire des équipes de travail.

(11) Entretien avec Morel C., mars 2008.

les syndicats n'ont eu d'autres choix que d'entériner les décisions des directions en matière de flexibilité de la relation d'emploi : recours massif aux CDD et à l'intérim dans le secteur automobile, dans des proportions supérieures aux standards du groupe (Auto3) ; heures supplémentaires sur la base d'un volontariat plus ou moins contraint (Auto1-2-3, Ener3), licenciement à l'amiable (Auto1). Qualifiés par certains de nos interlocuteurs de « *conservateurs* » et de « *groupes d'intérêts manipulables* », les syndicats se sont retrouvés ainsi dans une position de grande vulnérabilité. Ce constat vaut tout particulièrement pour les syndicats « maison » récemment mis en place dans les *Greenfield* (12) (filiale slovaque d'Auto2), qui n'ont pu bénéficier ni d'une forte assise locale ni de l'appui de l'État ou des fédérations sectorielles.

Cette position très en retrait des syndicats est singulière. Elle traduit non seulement l'abandon d'un syndicalisme de service hérité de l'ère communiste, mais aussi une difficulté certaine des organisations syndicales à évoluer dans un contexte juridique et institutionnel permissif, marqué bien souvent par une législation du travail et une régulation de branche minimalistes. Elle fait le jeu des directions qui gardent la main sur les relations sociales. On peut en prendre toute la mesure en considérant la faible étendue du dialogue social institué, réduit la plupart du temps à la seule négociation sur les salaires. Pour le reste, les relations sociales reposent sur des rapports, souples, ouverts et informels qui sont loin de se limiter au dialogue avec les seuls syndicats. Ainsi, quand certaines directions en France mettent en œuvre une stratégie de déni ou d'évitement, le management local opte la plupart du temps à l'Est pour une stratégie d'implication des représentants salariés pour mieux répondre aux exigences de croissance et de flexibilité organisationnelle des sites.

Dans un contexte particulier de recomposition ou de montée en charge productive à l'Est, les syndicats ne se présentent pas seulement comme des interlocuteurs officiels (13) mais encore, et même surtout, comme des interlocuteurs directs et non exclusifs auprès des directions locales, dans le cadre de réunions mensuelles, hebdomadaires ou journalières centrées sur la gestion de problèmes au plus près du terrain (sécurité, innovation, etc.). Dans les filiales agroalimentaires, le dialogue social est nettement moins structuré. Dans ces filiales de petite taille, où les enjeux de sécurité des produits l'emportent largement sur ceux relatifs à l'organisation du travail, la gestion managériale des relations sociales procède

davantage de la mise en place de conférences, déjeuners et ateliers visant à apprendre aux cadres et aux ouvriers à mieux communiquer et éventuellement à discréditer l'intérêt de l'implantation syndicale (cas de Agro1 en Roumanie).

Comme l'enquête peut en témoigner, la stratégie d'implication poursuivie par les directions n'est pas sans risque. Le conflit sur les salaires survenu en mars 2008 chez Auto1 est à cet égard exemplaire. Revendiquées au nom du partage des gains de productivité, compte tenu de la contribution du site à la performance du groupe, les hausses de rémunération demandées par les salariés roumains mettent en évidence les limites de la politique de partage des bénéfices à l'échelle du groupe comme substitut à la politique salariale locale. De même, chez Auto2, les tensions permanentes sur l'organisation du temps de travail (ajustements sur les horaires des fournisseurs, compensation des jours travaillés le samedi, dates de vacances) ont amené la direction à élargir le champ de la négociation collective au temps et aux conditions de travail. En d'autres termes, la stratégie d'implication négociée risque très vite d'être frappée d'obsolescence devant la montée en force d'une demande de « ré-intermédiation » du dialogue social.

*
* *

Ce travail d'enquête vient corroborer d'autres travaux récents menés sur des multinationales allemandes ou britanniques pour souligner l'absence de transferts de modèles de relations sociales des maisons-mères vers leurs filiales est-européennes. Ce constat ne doit pas surprendre à l'aune d'une dynamique d'internationalisation des politiques RH qui, loin d'engendrer une homogénéisation territoriale des règles et pratiques, se décline à différents niveaux (local, régional, mondial) afin d'assurer une pleine et entière implication des services de gestion de ressources humaines et des relations sociales dans la stratégie industrielle des groupes. Cet ajustement de la « fonction RH » conduit à la formation d'une pluralité de modèles de relations sociales que nous avons tenté de saisir à travers les notions d'hybridation et de compromis.

Sur ces bases, deux principaux résultats sont apparus. En premier lieu, l'enquête permet de souligner qu'il n'existe pas de modèle de gestion des relations sociales propre aux multinationales françaises. Elle met en évidence deux modèles-types de gestion fortement corrélés à la structure du capital et au mode de gouvernance. Elle souligne également la singularité des politiques conduites dans les filiales est-européennes, marquées en particulier par l'expansion de modalités spécifiques de dialogue social plus faiblement intermédiées, mais aussi plus hiérarchiques et informelles que celles en vigueur

(12) Filiales qui correspondent à des créations d'entités, non à des rachats d'entreprises existantes.

(13) C'est principalement le cas dans les filiales de grande taille où le dialogue social est relativement formalisé comme chez Auto1, Auto2, Ener1.

dans les maisons-mères en France. Prolongé par une analyse macro-institutionnelle, ce travail permettrait d'enrichir les typologies issues de l'approche par la « variété des capitalismes » (AMABLE, 2005), en y intégrant les spécificités des économies est-européennes.

En second lieu, les différences observées localement dans le jeu des régulations sociales ne doivent pas masquer un phénomène plus général et global de convergence qui découle à la fois du pouvoir conquis par les directions face aux représentants salariés et de l'autonomisation des multinationales vis-à-vis des cadres institués des systèmes nationaux des relations professionnelles. À l'échelle des groupes, il ressort en effet que le dialogue social

est devenu un outil de gestion au service de la stratégie industrielle. Cette subsomption est inséparable d'un mouvement de fond, identifié depuis un certain temps déjà, qui tend à placer la gestion des ressources humaines et les relations sociales sur un même continuum (LAROCHE, 1996). Il s'ensuit que la frontière traditionnelle définie en son temps par T. Kochan entre « système RH » et « système RP » devient mouvante, son tracé demeurant étroitement lié à des facteurs contingents au regard desquels les acteurs mais aussi les objets et les modalités de la négociation, sont de moins en moins définis *a priori*. Il y a là, sans doute, un facteur d'instabilité pouvant expliquer les difficultés à poser les bases institutionnelles d'un modèle social européen à l'échelle de tout le continent.

Bibliographie

- AMABLE B. (2005), *Les cinq capitalismes*, Paris, Le Seuil collection «Économie humaine». Birkinshaw J. (1997), "Entrepreneurship in Multinational Corporations: the Characteristics of Subsidiary Initiatives", *Strategic Management Journal*, 18(3), pp. 207-229.
- BLUHM K. (2001), "Exporting or Abandoning the German Model? Labor Policies of German Manufacturing Firms in Central Europe", *European Journal of industrial Relations*, Vol. 7, n° 2, pp. 153-173.
- BOYER R. (1997), «Évolution des modèles productifs et hybridation: géographie, histoire et théorie», *Cahier du CEPREMAP*, n° 9804, 62 p.
- DURAND C. (1997), *Management et rationalisation, Les multinationales occidentales en Europe de l'Est*, Bruxelles, De Boeck Université.
- EDWARDS P. (1995), "The Employment relationship", in Edwards P. (Ed.), *Industrial Relations, Theory and Practice in Britain*, Blackwell Publishers, 628 p.
- EDWARDS T., COLLING T., FERNER A. (2007), "Conceptual approaches to the transfer of employment Practices in MNC: an integrated approach", *Human Resource Management Journal*, Vol. 17, 3, pp. 201-217.
- FONTAGNÉ L., LORENZI J.-H. (2005), *Désindustrialisation, délocalisations*, Conseil d'analyse économique, Paris, La Documentation française.
- HIRATA SUMIKO H. (Ed.) (1993), *Autour du «modèle» japonais. Automatisation, nouvelles formes d'organisation et de relations de travail*, Paris, L'Harmattan.
- HOFSTEDE G. (1983), "The Cultural Relativity of Organisational Practices and Theories", *Journal of International Business Studies*, Vol. 14(2), p. 75.
- KATZ H.C., KOCHAN T. A. & COLVIN A. (2008), *An Introduction to Collective Bargaining and Industrial Relations*, Mc Graw-Hill International Edition.
- KICHOU L., PALLOIX C. (2007), «Un monde industriel planifié à pensée unique et ses impacts sur le procès de travail – Le cas des groupes multinationaux de l'agroalimentaire en Europe», XI^e Journée internationale de sociologie du travail, Londres, disponible sur le site : www.jist2007.org
- KONZELMAN S., CONWAY N., TRENBERTH L. & WILKINSON F., "Corporate Governance and Human Resource Management", *British Journal of Industrial Relations*, 44:3, pp. 541-567.
- LABROUSSE A. (2002), «L'économie est-allemande entre transfert institutionnel, dépendance du sentier et hybridation», *Revue d'études comparatives Est-Ouest*, vol. 33, 2, pp. 137-168.
- LAROCHE V. (1996), «Relations industrielles et ressources humaines, de la discipline à la stratégie», in Murray G., Morin M.-L., Da Costa I. (Eds), *L'état des relations professionnelles. Traditions et perspectives de recherches*, Toulouse, PUL-Octarès Éditions.
- MICHALET C.-A., (2007), *Mondialisation. La grande rupture*, Paris, La Découvertes.
- MEARDI G., MARGINSON P., FICHTER M., FRYBES M., STANOJEVIC M., TOTH A. (2009), "Varieties of Multinationals: Adapting Employment Practices in Central Eastern Europe", *Industrial Relations*, Vol. 48, 3, pp. 489-511.
- POWELL W.W., DIMAGGIO P.J. (Eds), (1991), *The New Institutionalism in Organisational Analysis*, Chicago, The University of Chicago Press.
- RUGRAFF E. (2006), «Firmes multinationales et relations industrielles en Europe centrale», *Relations industrielles*, vol. 61, n° 3, pp. 437-462.
- SIRE B., GUÉRIN G. (1999), «Où va la fonction RH?», *Notes du Lirhe*, n° 284, janvier, 12 p.
- SRAER D., THESMAR D., (2007), "Performance and Behavior of family firms: Evidence from the French Stock Market", *Journal of European Economic Association*, Vol. 5, (4), pp. 709-751.
- STOREY J. (2003), «La gestion des ressources humaines: la perspective du Royaume-Uni», *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert.
- THOLEN J. (2007), *Labour Relations in Central Europe. The impact of Multinationals' Money*, Contemporary Employment Relations Series, Ashgate, England.