



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

Introduction

Annette Jobert



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/travailemloi/4672>

ISSN : 1775-416X

Éditeur

DARES - Ministère du Travail

Édition imprimée

Date de publication : 15 septembre 2010

Pagination : 5-7

ISSN : 0224-4365

Référence électronique

Annette Jobert, « Introduction », *Travail et Emploi* [En ligne], 123 | juillet-septembre 2010, mis en ligne le 15 septembre 2012, consulté le 03 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/travailemloi/4672>

Introduction

Annette Jobert (*)

L'intérêt croissant porté depuis une dizaine d'années à l'installation des entreprises multinationales en Europe centrale et orientale s'explique par trois facteurs. Le premier part d'un constat : l'intégration dans l'Union européenne, depuis 2004 et 2007, de douze pays de cette partie de l'Europe auxquels s'applique un nouveau cadre politique et institutionnel peut entraîner de profonds changements. Le deuxième exprime une crainte : celle du développement, par ces entreprises, de pratiques de délocalisation et de dumping social préjudiciables à l'emploi et aux conditions de travail des salariés de l'Europe de l'Ouest où siègent les directions de ces groupes. Le troisième nourrit un espoir : celui de l'extension de nouveaux droits et de nouveaux espaces d'action collective pour les salariés des pays d'accueil à travers notamment la création d'institutions comme les comités d'entreprise (européens ou nationaux)(1).

Le dossier publié ici, composé de cinq articles, prend place dans ces questionnements en rendant compte des résultats de deux recherches menées en réponse à un appel d'offres de la DARES. Leur objectif commun est d'identifier les politiques de gestion du personnel et de dialogue social des multinationales françaises au sein de leurs filiales implantées dans ces pays, d'en dégager les déterminants et d'en évaluer la mise en œuvre. L'interrogation centrale qui guide les travaux est la suivante : observe-t-on une convergence des démarches de ces entreprises en faveur d'un transfert dans ces pays du modèle de relations sociales prévalant en France et dans ces entreprises ? La rareté des recherches sur les multinationales françaises en comparaison de celles d'origine anglo-saxonne justifie pleinement cette focalisation nationale(2).

La première qualité de ce dossier tient à l'étendue et à la diversité de l'échantillon retenu qui assure de solides points d'appui aux analyses proposées. Au total, seize entreprises multinationales, présentes dans au moins deux de cinq pays est-européens (Bulgarie, Hongrie, Pologne, Roumanie et Slovaquie), ont été étudiées. Elles appartiennent à des secteurs d'activité différenciés : huit relèvent des services (finance, hôtellerie, grande distribution, électricité) et huit se situent dans le secteur industriel (automobile, énergie, agroalimentaire). Près de 240 entretiens ont été réalisés en deux vagues d'enquêtes (2006 et 2008) auprès de directions et de responsables des ressources humaines (aux niveaux des groupes français et des filiales), de syndicalistes et de représentants du personnel dans les comités d'entreprise (européens ou nationaux) et de quelques experts. D'autres facteurs de sélection ont été pris en compte : structure du capital des entreprises, date de l'implantation dans les pays d'Europe centrale et orientale, mode d'entrée (acquisition ou nouvelle implantation – *Brownfield* ou *Greenfield* – selon le vocabulaire utilisé).

L'intérêt du dossier est en second lieu de combiner l'analyse des politiques de gestion des ressources humaines (RH) avec celle des relations professionnelles (RP) qui, traditionnellement, correspondent à des domaines d'études bien différenciés. Le premier s'intéresse aux questions d'embauche, de salaire, de performance et de développement des ressources humaines tandis que le second se focalise sur les acteurs et les institutions de la régulation du travail et de l'emploi (syndicats et patronat, négociation collective, dialogue social, *etc.*). La perméabilité entre ces deux domaines a conduit les auteurs – suivant en cela une approche qui s'affirme au niveau international(3) – à recourir fréquemment

(*) Directrice de recherche au CNRS, IDHE, École normale supérieure de Cachan.

(1) Voir notamment : Moreau M.-A., Blas López M.E. (eds) (2008), *Restructuring in the New EU Member States*, Bruxelles, Peter Lang.

(2) Sur les politiques des multinationales françaises en Europe centrale, voir notamment : Surubaru A. (2010), « De la sous-traitance à la délocalisation, les restructurations chez Dim », in Didry C., Jobert A. (eds), *L'entreprise en restructuration, Dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives*, Presses universitaires de Rennes, p. 235-247.

(3) Voir notamment : Bamber G., Lansbury R. & Wailes N. (eds) (2010), *International and Comparative Employment Relations*, Fifth Edition, London, Sage.

aux notions de « relations d'emploi » ou de « relations sociales » qui facilitent l'articulation des deux domaines.

Les articles mettent en lumière plusieurs dimensions essentielles.

Les stratégies en matière de relation d'emploi sont très variables d'un groupe à l'autre et d'un secteur à l'autre, mais présentent peu de différences significatives selon les pays. Définies pour l'ensemble du groupe et non spécifiquement pour les filiales situées hors du pays de la maison-mère, elles s'organisent toutefois autour de quelques grandes orientations. Dans les services, deux processus sont distingués. Un processus de cloisonnement, adopté par six groupes, auquel sont notamment associées des pratiques d'évitement et de contournement des syndicats et des institutions représentatives ainsi qu'une pauvreté du dialogue social. Dans ces groupes prévalent les décisions unilatérales de la direction, évidemment modulées par les obligations légales. Un processus d'intégration, suivi par deux groupes, auquel correspondent au contraire des pratiques de respect et de renforcement des institutions de représentation, notamment par l'octroi de moyens financiers conséquents, le développement de la négociation collective et du dialogue social au niveau local et international (dans le cadre des comités d'entreprise européens, d'accords-cadres internationaux ou encore de dispositifs de RSE). Dans les groupes industriels, les stratégies relèvent de deux modèles : un modèle « volontariste » et un modèle « de marché ». Le premier, identifié dans cinq groupes, valorise l'implication négociée des travailleurs à travers des dispositifs d'information, de dialogue social et de négociation très divers et plus ou moins formalisés, tandis que le second, présent dans trois groupes, met l'accent sur « l'impératif des coûts », une formalisation poussée des formes de gestion, des pratiques d'individualisation des salaires et des carrières pour fidéliser le personnel, le recours au *benchmarking*. Si l'on rapproche processus d'intégration et modèle volontariste d'une part, processus de cloisonnement et modèle de marché de l'autre, on compte sept groupes dans le premier ensemble contre neuf dans le second. Donc une majorité de groupes partagent une conception assez minimaliste du dialogue social, instrumentalisé aux fins des objectifs industriels et financiers.

Les déterminants des choix stratégiques des multinationales ne sont pas aisés à mettre en évidence. La qualité et l'ancienneté du dialogue social dans la maison-mère joue ainsi dans certains cas (énergie) mais pas dans d'autres (finance). La structure du capital (familial ou diversifié) apparaît en revanche assez étroitement corrélée avec l'orientation du groupe ; ainsi aucune entreprise industrielle fondée sur un actionariat familial n'a adopté un modèle de marché. Pourtant, quelle que soit l'orientation stratégique dominante du groupe, les directions locales disposent d'une réelle latitude dans la gestion concrète des relations d'emploi. Cette autonomie – relative – explique la diversité des politiques locales (priorités, dispositifs, contenu) qui sont fonction des contextes industriels locaux, notamment de la situation des concurrents, des caractéristiques de la main-d'œuvre et des besoins en qualification des entreprises, du modèle hiérarchique en place, des rapports de force avec les syndicats, des usages, de la législation sociale nationale et européenne... C'est à ce niveau qu'on peut observer l'influence des politiques publiques et des institutions du pays d'accueil (encore que ces aspects soient très faiblement évoqués dans les articles présentés) et non au niveau des déterminants des choix stratégiques effectués par les directions des multinationales.

L'importance accordée à la place et au rôle des comités d'entreprise européens dans ce dossier ne surprend pas. Créés par une directive européenne de 1994 – réformée en 2009 – ils sont emblématiques de la construction d'un droit communautaire de la participation des représentants des salariés⁽⁴⁾. L'intérêt du bilan qui leur est consacré dans ce dossier tient d'abord à l'attention accordée à la place des comités d'entreprise européens dans les stratégies patronales « d'intégration » ou « volontariste » dont ils forment souvent une composante majeure. Les articles révèlent en effet l'étroite articulation qui s'établit entre les stratégies industrielles internationales et le rôle attendu des comités européens. Non seulement les comités remplissent des fonctions d'information (du groupe vers les filiales et inversement), de coordination, d'alerte sociale, mais – ce point n'est généralement pas souligné dans les autres études existantes – ils constituent aussi pour les directions des groupes un terrain d'expérimentation de nouvelles relations sociales. C'est particulièrement le cas des entreprises industrielles où ils deviennent le support de la diffusion d'une nouvelle culture d'entreprise intégrant les impéra-

(4) Voir notamment Laulom S. (dir.) (2005), *Recomposition des systèmes de représentation des salariés en Europe*, Publications de l'université de Saint-Étienne.

tifs gestionnaires et les problématiques de management. Les formations des délégués, les groupes de travail thématiques, le recours aux experts participent d'une acculturation syndicale au service des objectifs de l'entreprise.

S'ils déplorent les nombreux obstacles (matériels, linguistiques) entravant l'activité et l'efficacité des comités, parfois réduits à un rôle formel, les délégués s'investissent de plus en plus dans leur fonctionnement pour recueillir des informations, coordonner au plan international leurs revendications face à la direction, exiger l'application du droit du travail, établir une forme de *benchmarking* syndical débouchant par exemple sur la mise en place de tableaux de bord sociaux, premiers pas vers l'établissement de normes sociales communes aux différentes filiales. Leur participation peut aussi leur permettre de renforcer leur légitimité au plan local – souvent faible ou contestée – d'autant qu'ils ne bénéficient pas de points d'appui institutionnels solides dans leur pays. Certes, la défense de l'emploi, axe majeur de l'action syndicale en période de crise et de restructuration, apparaît comme particulièrement difficile à organiser à travers les comités d'entreprise européens dans des secteurs comme l'automobile où les sites sont mis en concurrence. Au final cependant, une dynamique d'action internationale se fait jour à laquelle participent les comités d'entreprise européens mais aussi les accords-cadres internationaux.

Les textes présentés dans ce dossier débouchent sur des conclusions et des hypothèses plus générales sur l'évolution et la dynamique des relations professionnelles en Europe. Si certaines sont clairement convergentes, d'autres apparaissent plus contradictoires, ouvrant la possibilité d'un dialogue fécond entre les auteurs. L'ensemble des analyses converge sur la tendance des multinationales à combiner autonomie des filiales (où qu'elles se situent) en matière de gestion des relations sociales et intégration dans les stratégies globales, économique, financière et, pour partie, sociale. En somme, chaque unité locale est fortement encouragée à inventer ses propres solutions pour tout à la fois mobiliser la main-d'œuvre et la fidéliser, atteindre des objectifs de rentabilité et de compétitivité élevés. En revanche, la question du dumping social suscite plus de discussion. L'analyse des entreprises des services débouche ainsi sur la conclusion qu'il n'y a ni dumping social ni affaiblissement des modèles sociaux français et européens pouvant être imputés aux politiques déployées par les multinationales dans les filiales est-européennes dès lors qu'on procède à une comparaison sectorielle. Par exemple, les relations sociales dans le secteur de l'hôtellerie et de la grande distribution ne diffèrent guère entre les maisons-mères françaises et les filiales : précarité, bas salaires et faiblesse de la régulation sociale dominant partout. L'analyse insiste sur la nécessité d'adopter une démarche de contextualisation pour comparer les relations sociales dans divers territoires. Même si elle pointe l'écart important des situations sociales entre les sites français et les filiales est-européennes, révélateur de stratégies *low cost*, une autre analyse s'interroge principalement sur les profondes transformations qui affectent les grandes entreprises et leur gestion. Le capitalisme actionnarial qui met au premier plan la rentabilité financière a un impact considérable sur les régulations traditionnelles du travail et de l'emploi. Un « dialogue social managérial » combinant initiatives de la hiérarchie et négociations formelles – mais aussi souvent informelles –, étroitement encadrées par les impératifs économiques, tend partout à s'imposer. Ce qui est observé en Europe de l'Est ne serait alors qu'une variante d'un mouvement général qui, dans sa dynamique, remettrait en cause les modèles sociaux français et européen et les compromis sociaux sur lesquels ils reposent. Ces visions contrastées de l'avenir des régulations du travail et de la capacité des modèles sociaux français et européen à encadrer les évolutions ne peuvent manquer de susciter des débats et d'inciter à la poursuite de travaux comparatifs sur les transformations des régulations sociales. C'est là un des apports majeurs de ce dossier.