

**FORUM DE LA REGULATION**

***Maison des Sciences Economiques – Ecole normale Supérieure***

***1<sup>er</sup> – 2 décembre 2009***

---

***« Stratégies industrielles  
et recomposition des relations professionnelles en temps de crise :  
le cas exemplaire du secteur de l'automobile »***

***Violaine Delteil, Patrick Dieuaide<sup>1</sup>***

---

<sup>1</sup> Universités de Paris 3 (ICEE) et Paris 1 (CES).

Depuis le 1<sup>er</sup> trimestre 2008, date du retournement du cycle économique, la situation de l'emploi dans le secteur automobile s'est fortement dégradée : 9975 suppressions d'emploi (dont 7011 en France pour 2007/2008) chez PSA et plus de 5000 départs volontaires prévus pour 2009/2010 ; 6000 suppressions d'emploi (dont 4900 en France) chez Renault en 2008 et 2000 postes supplémentaires supprimés par non remplacement des titulaires partis à la retraite. Plus largement, on chiffre entre 25 et 30 000 le nombre d'emplois détruits dans le secteur automobile (constructeurs et équipementiers) en France rien que pour l'année 2009. Ces ajustements sont à la mesure de la dégradation profonde du marché de l'automobile (-20% pour le marché européen, entre -5 et -10% pour la France en 2009). Pour autant, on ne saurait se contenter d'une analyse purement conjoncturelle du phénomène quand on sait que 45 000 emplois ont été détruits en France entre 2000 et 2007 ; que la part des investissements corporels des entreprises du secteur en pourcentage du chiffre d'affaires n'a cessé de diminuer sur la même période (5,2% en 2000, 2,8% en 2007) ou encore que la balance commerciale du secteur est devenue déficitaire pour la 1<sup>ère</sup> fois en 2007, avant le déclenchement de la crise.

Fort de ce constat, le secteur automobile apparaît comme un terrain d'observation de premier ordre pour penser, au delà des seules dynamiques d'ajustement de l'emploi à l'œuvre dans la phase de crise, les interactions entre les stratégies industrielles et les modes de gestion de la ressource humaine et des relations professionnelles au sein des firmes du secteur. Pour saisir toute la mesure de l'intérêt heuristique du secteur automobile pour l'analyse des « relations d'emploi »<sup>2</sup>, il importe de retenir trois traits marquants :

- Une internationalisation tardive de la stratégie des firmes automobiles françaises, qui se manifeste par un éclatement de la chaîne de valeur sur un nombre croissant de territoires et s'accompagne de dispositifs de pilotage mondial de la gestion de la ressource humaine ;
- L'importance des normes financières et de leurs incidences sur les stratégies industrielles et les politiques de gestion des firmes en matière de relations d'emploi, où l'exigence de rentabilité s'accompagne d'une mise en concurrence des territoires, dans un secteur marqué en France par des taux de syndicalisation significativement plus élevés que dans le reste de l'économie.
- Le retour remarqué de l'Etat dans la gestion de la crise, manifeste au premier chef pour soutenir l'activité dans le secteur automobile, et partie prenante d'un renouveau de la régulation étatico-juridique initié depuis le milieu des années 2000 pour remodeler le cadre institutionnel gouvernant les relations professionnelles en France.

A la lumière de ces évolutions, et sur la base d'un travail d'enquête réalisé auprès de plusieurs FMN françaises<sup>3</sup>, le présent travail s'interroge sur la dynamique de recomposition des relations d'emploi dans une perspective de moyen terme. L'approche développée s'inspire des propositions de trois principaux courants de pensée : le courant institutionnaliste (Thelen,

<sup>2</sup> Nous entendons la notion de « relations d'emploi » dans une acception élargie, qui intègre à la fois les relations construites par les managers de ressources humaines et les relations sociales ou professionnelles proprement dites. 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. Elle vient directement répondre au constat établi dans de nombreuses études de terrain de la perméabilité croissante des frontières entre ressources humaines et relations professionnelles.

<sup>3</sup> L'enquête de terrain réalisée dans le cadre d'une étude commanditée par la DARES (Ministère de l'emploi) porte sur 8 firmes multinationales françaises implantées chacune dans au moins deux des trois PECO retenus (Hongrie, Slovaquie, Roumanie), dont 3 FMN du secteur de l'énergie, 2 FMN du secteur agroalimentaire, et 3 FMN du secteur automobile sur lesquelles nous nous appuyons pour appuyer notre argumentaire. Les résultats de ce travail ont donné lieu à la rédaction d'un rapport consultable sur : [www.cevipof.msh-paris.fr](http://www.cevipof.msh-paris.fr).

2004) qui met en avant le rôle des institutions pour comprendre la dynamique et la persistance de différences au niveau de l'organisation et des modes de régulation des systèmes nationaux de relations professionnelles ; le courant « Strategic Choice » (Katz, Kochan, Colvin, 2008) qui insiste sur la capacité stratégique des directions des groupes à impulser une dynamique de transformation dans le champ des relations professionnelles et des formes de dialogue social ; les tenants d'une approche « micro-politique » de la stratégie des firmes (Edwards, Colling, Ferner, 2007) qui soulignent l'importance des groupes d'intérêt et des relations de pouvoir au niveau de la déclinaison des politiques au sein des établissements résidents et des filiales implantées à l'étranger. L'approche développée emprunte également à l'analyse comparatiste. Si le cœur de ce travail porte sur l'évolution des relations d'emploi en France, quelques considérations font également référence aux dynamiques à l'œuvre sur les territoires et dans les filiales est-européennes des groupes enquêtés, pour faire ressortir derrière la singularité des arrangements institutionnels nationaux, des éléments de congruence illustrant l'influence du processus de mondialisation des groupes sur les règles en vigueur au niveau local.

Les réflexions qui suivent se décomposent en trois temps. Une première section discute du caractère « stratégique » des politiques de ressources humaines, montre l'importance de la structure du capital des firmes enquêtées (firme actionnariale/firme familiale) pour comprendre la variété des dispositifs de gestion mis en place. On souligne également l'influence particulière des régulations étatiques et communautaires pour appréhender la diversité des arrangements ou modèles sociaux d'entreprise observés sur les différents territoires d'implantation des firmes (ici France et PECO). Par-delà ces divergences entre firmes et territoires, un constat d'importance ressort : celui de l'affirmation d'un modèle de dialogue social de plus en plus façonné par les stratégies managériales, et conçu comme un outil de gestion des relations sociales au service des impératifs gestionnaires. Une seconde section examine la dynamique de ce modèle particulier de relations sociales dans le secteur de l'automobile depuis 2008. Ce modèle est évalué plus spécifiquement au regard des nouvelles relations de pouvoir qui se dessinent en son sein, à travers notamment l'émergence de nouveaux compromis passés entre les syndicats et les directions (Renault, PSA) et le retour de l'Etat dans le champ des relations professionnelles. Enfin la conclusion tire quelques enseignements plus généraux quant aux difficultés de faire émerger, dans le cadre étroit de la régulation nationale, un modèle de gestion des relations d'emploi répondant aux exigences d'une sécurisation des emplois et des parcours professionnels. Elle souligne *in fine* la nécessité de repenser la question de la régulation industrielle et sociale dans le cadre élargi de l'intervention communautaire.

## **I. DES RELATIONS D'EMPLOI MODELÉES PAR LA FINANCE ET LES POLITIQUES RH ; UN DIALOGUE SOCIAL SOUS HÉGÉMONIE MANAGERIALE**

Durant les années 90, l'intégration des marchés français des capitaux au système financier mondial a profondément modifié les politiques de ressources humaines (RH) des entreprises. En épousant les principes du court-termisme et de la maximisation de la valeur actionnariale, l'activisme du management en ce domaine devait conduire au développement d'une régulation sociale de plus en plus contractuelle et décentralisée : recours à l'intérim, précarisation des statuts et affaiblissement des garanties d'emploi, individualisation des rémunérations et des performances au travail.

Largement commentée, la diffusion de ce modèle de « management par la rentabilité » doit cependant être appréciée à sa juste mesure. Sa déclinaison dans les entreprises, sous forme de

politiques RH dites « stratégiques », est loin d'être homogène. Au regard de notre enquête, trois ordres de phénomènes méritent d'être pris en considération pour appréhender la diversité de ces politiques : la structure de contrôle du capital, actionnariale ou familiale (1.1) ; la stratégie des groupes à l'international (1.2) ; l'environnement institutionnel local (1.3).

### ***1.1 Une tendance de fond : l'émergence de politiques RH dites « stratégiques »***

Un premier résultat de l'enquête est de montrer que les politiques RH de Renault, PSA et Valéo ne sont pas indépendantes de l'identité des détenteurs des droits de propriété. Au regard de notre échantillon, on ne peut pas dire en effet que la pression de la finance et de la valeur actionnariale ait conduit à une uniformisation de ces politiques. De fait, la distinction entre firme actionnariale et firme patrimoniale semble jouer un rôle discriminant non négligeable à ce niveau.

Dans les groupes familiaux, comme PSA, faiblement endettés, peu généreux en matière de dividendes et marquant une nette préférence pour une accumulation de fonds propres dans une perspective de long terme, la direction tend à développer une politique RH que l'on peut qualifier de « volontariste ». Cette politique repose sur une gestion de la main d'œuvre relativement « bienveillante », en matière de licenciement, de rémunération (l'accord salarial est devenu un accord pilote au sein de la branche automobile) et de recrutement (PSA recrute sur « aptitudes » et forme les opérateurs sans condition de diplôme). En contrepartie, l'intérim est plus fort ; l'intéressement et la participation bien moindres comparées aux firmes actionnariales. La direction accorde également une place importante à la culture d'entreprise et à l'*implication négociée* comme modalités de développement de la coopération et de l'adhésion des individus aux objectifs de l'entreprise. Selon Sraer et Thesmar (2007), ce « contrat implicite » permet aux entreprises familiales de réaliser des économies sur la masse salariale et explique par cela-même le niveau élevé des marges d'exploitation dégagées par ces entreprises.

Dans les groupes à actionnariat diversifié, comme Renault ou Valéo, la pression exercée par le cours et le rendement de l'action, conduisent à des stratégies très différentes, combinant recentrage sur leur cœur de métier, croissance externe et endettement (via l'effet de levier). Dans ce type de configuration, la direction fait des questions de motivation, d'implication et d'engagement individuel (le « *commitment* ») le cœur de la performance des firmes. La gestion des compétences et de l'excellence en interne prend davantage appui sur des incitations monétaires (primes, intéressement et participation) et le recours au marché pour recruter des compétences stratégiques ou critiques, est plus systématique. Ces politiques, dites de « marché », sont portées par des directions centrales soucieuses de promouvoir des bonnes pratiques (recours aux benchmarks) et sont mises en œuvre dans un cadre rénové. Chez Renault, la GRH, adossée initialement au secrétariat général, a été rattachée depuis 2006 au service de la fabrication. Chez Valéo, une organisation similaire, très légère et décentralisée, a été également mise en place, à cette différence près cependant que le positionnement de cette firme comme équipementier au sein de la filière automobile a conduit la direction à privilégier une gestion globale des coûts et des effectifs selon un découpage régional fondé sur un critère « région low cost/région high cost ».

Plus généralement, l'importance prise par les politiques RH dans la stratégie des groupes automobile, doit être rapprochée du développement des réseaux internationaux de production dans ce secteur (Gereffi, Humphrey, Sturgeon, 2005). De cette forme d'organisation a émergé

une dualité forte entre la continuité transnationale des systèmes de production et la discontinuité des relations sociales de travail au niveau local (Murray, Trudeau, 2004). C'est pourquoi, afin d'optimiser de la performance globale des groupes, les directions ont du 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). Dans un certain nombre de filiales à l'Est, les directions de Renault et de Valéo sont allées jusqu'à mettre en place des instances régionales de pilotage de la RH pour tout ou partie de la zone couverte et fusionner certaines activités des services RH locaux (gestion des paies, programmes de formation).

Depuis une quinzaine d'année maintenant, la montée en puissance des politique RH de gestion de la dimension sociale de la chaîne de valeur marque sans conteste une transformation des fonctions RH traditionnelles centrées sur une gestion « administrative » des personnels (Guest, 1999). Cette caractéristique n'est pas sans incidence sur les politiques de gestion et le jeu de la régulation sociale au niveau local.

### ***1.2 Ni pacte social taylorien, ni co-gestion à l'allemande mais un dialogue social en phase avec la stratégie industrielle des groupes***

Un second résultat de l'enquête est la mise en évidence d'une logique générale d'instrumentalisation du droit et de la négociation collective au service de la stratégie industrielle des groupes (*Voir tableau en annexe*). Du point de vue des relations sociales, cette emprise du management peut être observée à deux niveaux au moins :

- au niveau interne des retombées des techniques, des outils et des pratiques RH, en particulier par le biais des TIC et le système d'intranet-RH. Qu'il s'agisse de réclamations de salariés gérées directement par les techniques participatives et les réseaux de communication, d'exercer un suivi en temps réel de la qualité et de la performance des individus et des collectifs de travail (productivité, taux d'accident) ou encore d'assurer au jour le jour une régulation locale de l'activité des salariés (répartition des tâches, gestion modulée du temps de travail, des effectifs, des primes...), les TIC conduisent à un élargissement considérable du champ d'intervention de la politique RH et, dans certaines situations, à une forme de neutralisation, voire de mise à distance des syndicats dans la prise en charge et la résolution des problèmes individuels des salariés.

- au niveau de la politique contractuelle des firmes dont le champ s'est considérablement étendu depuis la fin des années 80. La particularité des nombreux accords signés par les syndicats et les directions est de redoubler les rapports techno-organisationnels des salariés à leurs hiérarchies (point précédent) en cherchant tout à la fois à répondre à ou anticiper des demandes sociétales (égalité homme-femme, lutte contre les discriminations selon l'origine), et à renforcer la mobilisation au travail (épargne salariale, gestion du stress, etc.) ou encore la flexibilité organisationnelle (temps de travail). Dans une large mesure, ces accords traduisent une incursion fréquente et durable des thèmes managériaux dans le champ des rapports contractuels et de la négociation collective. Incidemment, les thèmes et les finalités du dialogue social se présentent comme étroitement liés à des impératifs gestionnaires.

Prises ensemble, ces évolutions permettent d'identifier les traits d'un modèle de dialogue social original. Ni pacte social taylorien rénové, ni transposition du modèle allemand fondé sur la co-gestion, ni même convergence vers un modèle anglo-saxon fondé sur le primat du management et reposant sur un dialogue social atrophie, mais plus finement un dialogue social sous influence managériale, construit au plus près de la stratégie industrielle des firmes et des politiques de sites. Dans le secteur automobile, plusieurs variantes de ce modèle peuvent être identifiées :

Chez Renault, se combinent à la fois une stratégie de contournement des syndicats les plus contestataires (CGT) dans le jeu de la régulation sociale locale (notamment par la mise en place d'un *turn-over* de l'encadrement intermédiaire) et une politique contractuelle ambitieuse conduite au niveau mondial (accord sur les droits sociaux fondamentaux en 2004). Cette stratégie, double, répond tout à la fois à la recherche d'une plus grande flexibilité des relations sociales sur les sites français en pleine restructuration et à une volonté d'établir un dialogue social avec les représentants des salariés dans les pays émergents ou périphériques (BRIC et PECO). A l'échelle du groupe, cette stratégie n'est pas sans conséquences : marginalisation des syndicats français dans un groupe dont la base productive est encore très « franco-française » ; acculturation des nouveaux venus mais aussi confrontation/ouverture à d'autres cultures syndicales plus enclines à accompagner la stratégie de croissance de la direction à l'international ; mobilisation sur de nouveaux registres d'action (expertise).

Chez PSA, la politique sociale du groupe, empreinte historiquement de paternalisme et de conservatisme, a définitivement rompu depuis le début des années 90 avec une politique clientéliste et de discrimination syndicale pour s'engager dans la voie d'une politique active de concertation. L'accent est mis sur le dialogue social comme méthode de gestion et de prévention des conflits avec la mise en place d'un « agenda social » pour préparer les thèmes de travail avec les partenaires sociaux (France) et l'organisation de séances de travail et de réunions plénières avec les salariés dans les filiales. Par ailleurs, la volonté de la direction de jeter les bases d'une régulation sociale sur le principe de l'implication négociée paraît ne faire aucun doute (accord sur l'égalité h/f en 2002, signature d'une charte d'intérim en 2003, accord sur la convergence des primes de postes en 2004) et tend même à s'intensifier avec en 2007 la création d'une commission paritaire sur la stratégie et d'un observatoire des métiers et des compétences. Le développement du groupe à l'international ne paraît pas non plus avoir modifié cette orientation stratégique. La signature en 2006 d'un accord RSE pour le développement d'un « benchmarking social » et de partenariats avec les collectivités territoriales et la perspective (proche) d'un accord sur une prévoyance commune et une mutuelle groupe obligatoire semblent au contraire conforter l'orientation prise par la direction en faveur d'une construction négociée de la confiance.

Chez Valéo, la direction développe un modèle de dialogue social proche sur le fond du modèle anglo-saxon. Le dialogue social est minimaliste, recentré sur les objectifs de performance et les syndicats perçus comme une entrave à la compétitivité face à l'obligation pour l'équipementier de suivre au plus près la stratégie de croissance des constructeurs, notamment dans les pays émergents. Dans un tel contexte, la politique sociale se limite à la rédaction d'un code éthique (norme OIT) et d'une procédure pour harcèlement moral. En retour, les relations syndicats/directions sont tendues voire conflictuelles : une cellule de veille des conflits sociaux a été mise en place au niveau groupe ; les plans sociaux à répétition qui accompagnent la stratégie de rationalisation et de recentrage font systématiquement l'objet d'un recours aux prud'hommes ; de surcroît, la faiblesse syndicale est renforcée par des divisions internes fortes (collusion entre la direction et certains d'entre eux pour le choix

des experts dans le cadre de la gestion des restructurations). Si le dialogue social est largement atrophie, il n'est pas absent. Celui-ci est mobilisé principalement dans le cadre de procédures individuelles de gestion de la formation, des carrières et de rémunération des salariés, notamment les cadres.

En résumé, ces quelques réflexions montrent toute la diversité des stratégies et des comportements qui se déploient en matière de gestion des relations sociales. Elles en montrent aussi toute la singularité en permettant de voir jusqu'à quel point ces relations sont étroitement articulées aux stratégies industrielles et aux politiques RH que nous avons qualifiées de « stratégiques » (*pour une synthèse, voir tableau en annexe*). La multiplication des accords d'entreprises entre directions et organisations syndicales suggère par ailleurs que cette quasi-intégration des relations sociales dans les processus économiques d'organisation et de gestion de la production emprunte bien souvent la voie de la contractualisation. Mais, de toute évidence, le contrat n'est pas la seule médiation possible. *A fortiori*, les organisations syndicales ne sont pas les seuls interlocuteurs sollicités par les directions. Notre enquête montre en effet que la gestion des relations sociales par le dialogue ou la concertation peut emprunter d'autres « canaux » : ici, la hiérarchie ; là, les collaborateurs ; là encore, les salariés.

Pour autant, si le dialogue social est devenu l'otage de la stratégie des firmes (Fabre, Levet, 2009), la question se pose de savoir si les régulations nationales et communautaires n'y ont pas contribué.

### ***1.3. Des modèles sociaux d'entreprises diversifiés, consolidés localement par des régulations étatique et communautaire***

Si les politiques des FMN se sont progressivement autonomisées des cadres nationaux ou même supranationaux de régulation, ces derniers persistent à constituer, directement ou indirectement, des éléments de référence pesant sur les pratiques de gestion des relations sociales, telles qu'elles se présentent au niveau national ou local. La comparaison des formes originales prises par le dialogue social dans les unités françaises et est-européennes des groupes étudiés en fournit une preuve patente, en mettant en lumière pour chacun des territoires, les modalités originales d'articulation qui se nouent entre régulation juridique, régulation contractuelle, et régulation managériale.

Pour le cas de la France, la dynamisation et la décentralisation du dialogue social ne peuvent se comprendre sans référence au processus de réarticulation du droit à la négociation collective, intervenu sur les quinze dernières années. Initié par les lois de RTT, ce mouvement a trouvé un nouvel essor dans la promulgation récente d'une série de lois<sup>4</sup>, venues étendre, pour les entreprises, les obligations de négocier périodiquement. Le renouveau de la régulation juridique a également dicté un élargissement de la liste des thématiques négociables, pour inclure des domaines traditionnellement réservés à la RH et/ou relevant

---

<sup>4</sup> Loi de programmation de la cohésion sociale du 18 janvier 2005 (obligeant les entreprises de plus de 300 salariés à négocier tous les trois ans sur les modalités d'information et de consultation, sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi, et rendant obligatoire la mise en place d'un dispositif de GPEC) ; Loi de modernisation du dialogue social du 31 janvier 2007 (stipulant notamment l'obligation pour tout projet de réforme d'une concertation préalable des partenaires sociaux), loi du 20 août 2008 (permettant l'inversion des normes, et la généralisation dans les entreprises sans syndicat du mandatement et de la négociation par les élus du personnel).

d'enjeux individualisés (formation, épargne-temps, épargne salariale, formation, restructurations, stress<sup>5</sup>).

Menée sous l'égide de l'Etat, cette dynamisation de la politique contractuelle locale a participé à redéfinir les contours et les modalités du dialogue social : d'une part, elle a renforcé le champ du dialogue social « institué », au niveau le plus local, là où prévalait jusque dans les années 80, l'unilatéralisme managérial ; d'autre part, elle a ouvert la voie à un processus d'instrumentalisation de la régulation juridique et contractuelle par le management. Face à des règles juridiques de plus en plus « ouvertes » et interprétables, les firmes ont de toute évidence disposé de marges de manœuvre croissantes pour ajuster au plus près les règles locales à la diversité de leurs stratégies industrielles. Face au pouvoir déclinant des organisations syndicales cherchant dans la contractualisation de nouvelles sources de légitimation, les directions ont disposé d'un champ d'action conséquent pour infléchir significativement les finalités du dialogue social, dans un sens toujours plus conforme aux exigences gestionnaires.

Le cas des PECO éclaire tout autant l'influence des cadres de régulation nationaux sur l'évolution des formes de régulation sociale au niveau des firmes, même si cette influence renvoie ici pour l'essentiel, et à l'inverse de la France, à un déficit d'ambition régulatrice. L'originalité des formes prises par le dialogue social dans les nouveaux Etats-membres est en effet inséparable d'un cadre institutionnel fragile, fortement exposé aux aléas des changements de majorité politique et au lobbying, mais aussi largement permissif pour les directions des firmes. Comparés aux systèmes de relations professionnelles propres à l'Europe continentale qui ont longtemps servi de référence à l'UE, les systèmes est-européens se distinguent par un déficit patent de coordination (faible articulation entre les différents niveaux et faible couverture des salariés par les conventions collectives), et de légitimité des organisations professionnelles, syndicales comme patronales. Ce cadre inédit explique largement les stratégies des filiales des firmes étrangères en matière de régulation sociale, tout à la fois dirigées vers une autonomisation poussée à l'égard des règles du territoire d'accueil et une utilisation de la permissivité du cadre institutionnel pour privilégier un dialogue social original à double titre : dominé par sa composante désintermédiée (c'est-à-dire contournant les acteurs institués) d'une part, relevant tout à la fois du registre du paternalisme et des règles anglo-saxonnes de gestion de la RH d'autre part. Si les stratégies de contournement ou d'évitement de l'acteur syndical ont en effet généralement prévalu et assis le primat de la régulation purement managériale sur la régulation conventionnelle, la comparaison des pratiques au sein des différentes filiales est-européennes met en lumière une réalité plus complexe pour les unités appartenant au secteur de l'automobile. En lien étroit avec l'exigence d'une gestion du changement indispensable à la montée en qualité du projet productif, les directions locales ont également cherché à promouvoir des formes plus institutionnalisées de dialogue social. En attestent la déclinaison rapide de l'accord de RSE par la filiale slovaque de PSA, ou encore l'extension du champ de la négociation collective à des objets autres que les salaires (temps de travail, réduction des effectifs en tête).

Loin d'être neutre dans l'essor de ce processus d'instrumentalisation managériale de la régulation sociale, l'intervention des Etats est-européens a souvent exercé un rôle déterminant. Dans le contexte de la transition, où l'attractivité des investisseurs étrangers a constitué une question cruciale pour les Etats, ces derniers n'ont pas seulement dessiné et mis en avant des cadres institutionnels permissifs, ils ont aussi été l'ordonnateur clé d'un compromis socio-politique original assurant la pacification des relations sociales dans les

<sup>5</sup> Pour une analyse de l'affirmation d'un droit négocié des ajustements de l'emploi et des restructurations, voir Levet & Fabre (2009).



unités de grande taille acquises par les étrangers. Imposées ou financées par les gouvernement, les garanties de préservation de l'emploi et/ou de subventionnement « généreux » des départs volontaires (dans les grandes unités ex propriété de l'Etat), ont constitué, de concert avec la promesse implicite d'amélioration des niveaux de vie liée à la qualité et durabilité des investissements productifs, le meilleur aiguillon d'une nouvelle coopération étroite entre les syndicats et le management, rappelant à certains égards le rôle de co-gestionnaire attribué aux premiers sous le régime socialiste.

Enfin, le cadre communautaire doit également être mobilisé pour saisir la généalogie du processus d'affirmation d'un dialogue social sous hégémonie managériale, bien que l'influence de l'UE en matière de relations professionnelles soit plus souvent indirecte que directe. Cette dernière opère au premier chef au travers d'une interprétation minimaliste et fonctionnaliste du dialogue social. Minimaliste d'une part si l'on se réfère à la norme communautaire qui limite les règles contraignantes aux seules obligations d'information et de consultation (directive 1979) et réduit la notion de dialogue social européen au niveau décentralisé à ces mêmes obligations, en rejetant toute ambition de fournir un cadre légal à la négociation (directive 1994, confirmée sur cet aspect en 2009). Fonctionnaliste d'autre part si l'on se fonde sur les objectifs qui président, dans les textes officiels et la littérature grise portant sur les relations professionnelles, au projet de dynamisation du dialogue social. Comme souligné par de nombreux observateurs, (Maggi-Germain, 2007; Lyon-Caen, 1997), le dialogue social est de plus présenté comme un outil privilégié de gestion et de légitimation des politiques publiques (pour le niveau interprofessionnel) ou comme un instrument clé de la gestion du changement (pour le niveau micro-économique). Ce cadre réduit de facto le champ de contractualisation propre aux syndicats, en même temps qu'il vient légitimer une mobilisation du dialogue social de plus en plus fonctionnelle aux besoins portés par les stratégies industrielles. La réalité du fonctionnement des comités d'entreprise européens illustre avec force cette tendance, tant à travers la monopolisation par les directions centrales des séances plénières et leur utilisation comme outil d'acculturation syndicale aux logiques gestionnaires, qu'à travers la montée en puissance de formes d'intervention syndicale relevant du registre de l'expertise, avec la mise en place de groupes de travail relevant pour l'essentiel de problématiques RH (sécurité des process, compétences, observatoire des métiers, ... regroupés dans l'automobile par type de produit etc.).

Plus généralement, l'influence communautaire sur les pratiques et modalités de gestion des relations sociales au niveau décentralisé peut être appréhendée comme une influence par défaut, signe de l'absence d'ambition de l'UE à deux niveaux : d'une part, sur le terrain de la convergence « par le haut » des systèmes de relations professionnelles, limitée par l'exclusion du volet des « relations professionnelles » de l'acquis communautaire auquel sont soumis les nouveaux Etats-membres ; d'autre part, sur celui de la régulation de la concurrence entre territoires en matière de normes d'emploi et des normes sociales, que les derniers arrêts de la CJCE viennent plutôt contredire au nom du principe de subsidiarité et de liberté de commerce et de circulation des travailleurs.

L'incursion proposée par cette section dans le champ des institutions nationales et communautaire permet de rendre compte de la diversité des formes de régulation sociale locale selon les territoires. Mais elle permet également d'appréhender des dynamiques congruentes entre territoires, que celles-ci relèvent des modes de réarticulation entre régulations de registre distinct, ou encore des finalités attribuées au dialogue social.

A la lumière de la crise majeure de 2008, et des réponses plus ou moins significatives apportées par les Etats ou territoires, il n'est pas sans intérêt de réinterroger à nouveau frais les évolutions présentées dans cette première partie.

## **II. AJUSTEMENTS ET GESTION DE LA RELATION D'EMPLOI DANS LA CRISE : RUPTURE OU CONTINUITÉ D'UN MODÈLE ?**

Si dans le secteur automobile, l'onde de choc de la crise financière est sans précédent du point de vue des destructions d'emploi, les ajustements à l'oeuvre ne le sont pas moins aux niveaux des règles et des stratégies des différents acteurs parties prenantes du jeu de la régulation sociale. Deux ordres de phénomènes peuvent être observés à ce niveau : d'une part, l'émergence de nouveaux compromis entre syndicats et directions (Renault et PSA) ; d'autre part, l'implication de l'Etat dans les plans de crise mis en oeuvre par les firmes automobiles.

Mises en perspective, ces évolutions soulèvent bien des interrogations, en particulier quant à la signification que peut recouvrir le retour de l'Etat dans le champ des relations professionnelles. La crise aurait-elle remis en cause le bel ordonnancement de ce modèle de « dialogue social managérial » en place depuis une dizaine d'années maintenant ? En d'autres termes, faut-il considérer le nouvel équilibre socio-politique « Etat/syndicat/employeur » qui se dessine dans la crise comme l'indice d'une « renationalisation » de la régulation des rapports sociaux et de la négociation collective ? Un examen de la politique des firmes et de l'action des pouvoirs publics invite à une autre interprétation. A côté d'un Etat-protecteur intervenant par les leviers traditionnels de la législation et des institutions de protection sociale, s'affirmerait un Etat-stratège, *acteur d'une certaine complémentarité institutionnelle* entre les différents niveaux (local, national, européen) et les différentes dimensions (financière, industrielle, sociale) de la régulation des relations professionnelles au sein des firmes.

### ***2.1 Renault – PSA : des compromis sociaux redéfinis, inscrits dans les pas d'une « flexibilité défensive »***

Après avoir importé, à la fin des années 90, les méthodes de production japonaises (Boyer, Durand, 1993), les firmes françaises se sont lancées dans un vaste effort d'optimisation de leurs outils industriels. Qu'il s'agisse du plan Ghosn (Renault) ou du plan Streiff (PSA), les stratégies déployées depuis le milieu des années 2000, pour différentes qu'elles soient, recouvrent un certain nombre de préoccupations communes : réduction des coûts de structure, réduction des capacités et des sureffectifs en France et en Europe de l'ouest, amélioration de la qualité et renouvellement des gammes se conjuguent avec des objectifs ambitieux de restauration des marges bénéficiaires, de développement et de (re)conquête de parts de marchés à l'international (PECO, Brésil, Iran). Du point de vue des relations sociales, ces stratégies reposaient sur un compromis proposé par les directions, fondé sur l'acceptation par les syndicats des politiques financières de « partage des profits » (M. Weitzman) en contrepartie d'une intensification du travail et d'une modération salariale.

La crise financière mit un terme à ce compromis en remplaçant au coeur des relations syndicat/direction la question des modalités de gestion de la relation d'emploi. Toutefois, ce recentrage s'inscrit dans un contexte particulier fortement marqué dans le secteur automobile par la prégnance d'un marché du travail à deux vitesses :

- D'un côté, l'ajustement des effectifs à la conjoncture est assuré dans une large proportion par la réduction du nombre des emplois intérimaires (-1000 emplois à PSA-Rennes, -700 à PSA-Poissy... soit un total de 80000 salariés intérimaires en 2008 selon l'Unédic), mais aussi par le non renouvellement de prestataires embauchés en CDD (-1800 postes sur les établissements d'ingénierie chez Renault dont 1000 environ au centre Guyancourt). Un second volet de mesures allant également dans le sens d'une flexibilité numérique est la série de plans de départs volontaires<sup>6</sup> proposés par la plupart des firmes du secteur, en France exclusivement. Ces plans reposent pour partie sur des départs « naturels » (- 4000 par an chez PSA pendant 3 ans à partir de 2008) encouragés notamment par le rachat de cotisations de trimestres et de points de retraite, pour partie sur des départs « motivés »<sup>7</sup> par le versement d'incitations financières assorties de mesures d'aides personnalisées (reclassement, auto-entrepreneuriat). Notons que ces réductions d'effectifs ne sont pas incompatibles avec une reprise des embauches au niveau de certains sites de production. Ainsi, pour répondre aux commandes de son nouveau modèle Peugeot 3008, la direction PSA a-t-elle relancé dans son usine de Sochaux une 3<sup>ème</sup> équipe de nuit et créée 800 emplois intérimaires. Dans le même temps, le constructeur annonçait qu'il embauchait 7300 jeunes en insertion professionnelle (stages, contrat de professionnalisation, contrat en alternance).

- De l'autre, les directions des groupes, soucieuses de préserver un « noyau dur » d'emplois permanents et de main d'oeuvre qualifiée, n'hésitent pas à exploiter tous les dispositifs juridiques disponibles, tels celui des RTT, du chômage partiel ou encore des heures supplémentaires. Ainsi, chez Renault, le « contrat social de crise » signé par quatre syndicats sur cinq (CGT excepté) repose sur un « fonds de solidarité » financé par l'ensemble des personnels salariés de Renault SAS par le biais de l'abandon d'une journée de RTT (8 au maximum) au bout de cinq journées chômées. L'originalité du dispositif repose sur la participation des cadres à son financement alors qu'une convention de branche garantissait à ces derniers d'être payés intégralement pour les périodes chômées. De fait, la participation des cadres, complétée pour un tiers par l'entreprise et pour un autre tiers par l'Etat, permet de financer le chômage partiel des ouvriers à hauteur de 100%. Chez PSA, le montage proposé par la direction est moins généreux. Si le contrat de crise de Renault remet en cause (temporairement ?) les « accords de flexibilité » passés dans le sillage de la RTT, la réponse de PSA mobilise à plein l'accord RTT signé en 1999. En contrepartie d'un salaire garanti à 100%, elle prévoit la mise en place d'une modulation pluriannuelle du temps de travail pouvant s'étaler jusqu'en 2011, les compte d'épargne-temps des salariés pouvant couvrir les baisses de charge jusqu'à 35 jours et les heures de travail récupérables les samedi et les dimanche.

Au total, la crise financière confirme ce que l'on savait déjà à propos du modèle social français, à savoir un contraste saisissant entre un marché secondaire très flexible où domine l'instabilité et la précarité, et des marchés internes relativement protégés qui, aujourd'hui

<sup>6</sup>Les plans de départs volontaires présentent l'intérêt pour les entreprises d'éviter l'obligation de proposer aux salariés des mesures de reclassement internes et de négocier la liste des licenciés selon des critères objectifs sociaux et familiaux toujours sujets à caution au plan juridique. Ces plans ne les dispensent pas toutefois de faire des propositions concrètes d'accompagnement des salariés qui soient, en théorie tout au moins, de nature à leur permettre de retrouver un emploi ou de ne pas rester trop longtemps au chômage (voir par ex. arrêt Renault du 1<sup>er</sup> avril 2009, Cour d'appel de Versailles).

<sup>7</sup> Les projets professionnels qui justifient ces départs « motivés » sont bien souvent des montages ad hoc qui permettent aux salariés d'être licenciés et de toucher des indemnités de départ (4 et 6 mois de salaires chez Renault) mais aussi 18 mois d'Assedic pour lancer leurs projets. Dans la majorité des cas, les salariés candidats ont plus de 55 ans. Ces départs motivés ressemblent dans les faits à des programmes déguisés de préretraite.

encore, sont l'objet de toutes les attentions de la part des directions. En un sens, les compromis passés entre les syndicats et les directions des firmes automobiles marquent bien moins une rupture d'avec cette caractéristique structurelle du modèle social français qu'un processus de consolidation de ce dernier sur les bases d'une « flexibilité défensive » (Boyer, 1986).

## **2.2 Pacte automobile, FIS, FISO : le retour de l'Etat stratège**

Pacte automobile, Fonds d'Investissement Stratégique (FIS), Fonds d'Investissement Social (FISO) (*voir encadrés*), les réactions de l'Etat face à la crise marquent de toute évidence une évolution profonde dans la conception et les modalités d'intervention des pouvoirs publics dans le champ de la régulation.

### **Le Pacte Automobile (février 2009)**

Le Pacte Automobile regroupe un ensemble de mesures définies après concertation (Etats généraux) pour soutenir la filière automobile :

Actions ciblées sur la demande :

- Dispositif bonus/malus
- Prime à la casse

Financement et aide à la trésorerie :

- Soutien financier aux sociétés de crédit des constructeurs
- Prêts participatifs aux constructeurs (6.5 Mds d'euros sur 5 ans) pour développer la voiture propre
- Prêts garantis par OSEO aux équipementiers et aux sous-traitants.
- Création d'un fonds sectoriel de 600 Millions d'euros (voir FSI)

Soutien à l'emploi :

- Meilleure prise en charge du chômage partiel (voir FISO)
- Financement des actions de formation pour les salariés en chômage partiel (extension de la convention FNE formation)

Contreparties du Pacte :

- Pas de plans sociaux en 2009.
- Maintien des activités de recherche et de développement.
- Aucune fermeture des sites d'assemblage pendant la durée du prêt.

### **Fonds Stratégiques d'Investissement (décembre 2008)**

Le FSI, doté de 20 milliards d'Euros de fonds propres, est détenu à 51% par la Caisse des Dépôts et à 49 % par l'Etat français. Il a pour objectif d'accompagner la croissance des PME par des participations au financement en fonds propres.

Ses missions sont multiples : stabiliser le capital d'une société menacée d'OPA, soutenir le développement des filières stratégiques (fonds biotech), redresser une entreprise en difficulté, restructurer une filière (fonds pour les sous-traitants automobiles ; Il possède notamment 8,33% du capital Valéo).

Le FSI a vocation à prendre des participations minoritaires, sur des durées limitées dans le temps, en cherchant à valoriser des projets rentables dans une perspective de long terme.

### **Le Fonds d'Investissement Social (avril 2009)**

Le FISO, doté de 3 milliards d'Euros, est financé pour moitié par l'Etat (dont 500 millions issu du plan de relance, 800 d'un collectif budgétaire et 150 du fonds d'expérimentation en faveur de la jeunesse), pour moitié par l'assurance chômage (Unedic) et le fonds paritaire de formation professionnelle.

Le FISO, mis en place pour une durée de deux ans, n'a pas d'existence juridique propre. Il ne se substitue pas à l'Etat et aux partenaires sociaux qui conservent la responsabilité du dispositif. Le pilotage est assuré par des représentants des syndicats, du patronat et les ministres d'Etat concernés par les projets.

Les missions du FISO sont déclinées en 15 objectifs parmi lesquels :

- Indemnisation du chômage partiel
- Financement de la formation des demandeurs d'emploi (contrat de reclassement) et du renforcement de l'accompagnement par le pôle emploi (contrat de transition professionnelle)
- Paiement des primes forfaitaires (500 Euros) pour les chômeurs n'ayant pas droits à l'assurance chômage
- Financement du plan jeune

### **Principales mesures de soutien à l'emploi (2008-2009)**

- Convention activité partielle de longue durée (APLD) : l'allocation spécifique de chômage partiel est complétée par l'Etat (soit 95% du salaire net) avec allongement des droits de 3 à 12 mois. En contrepartie, les entreprises doivent maintenir l'emploi pendant une durée double de celui de la convention et assurer un entretien de professionnalisation.
- Hausse de 800 à 1000 du contingent maximum d'heures de chômage partiel dans les secteurs en difficultés (textile, automobile notamment)
- Allongement de la durée maximale du chômage partiel de 4 à 6 semaines
- Contrat de transition professionnelle (CTP): extension de 7 à 18 bassins d'emploi
- Convention de reclassement personnalisé (CRP) : extension des droits de 8 à 12 mois
- Dispositif « zéro charge » en direction des TPE

groupes industriels, intervenait massivement aussi bien sur un plan industriel (plans sectoriels, mécano des nationalisations...) que social en faisant jouer massivement le mécanisme des préretraites.

Deux différences importantes interdisent toutefois de pousser plus loin la comparaison : une première différence tient au rôle pivot de l'Etat comme arbitre des relations sociales qui, aujourd'hui, n'est plus aussi affirmé que par le passé. Ainsi, une plus grande place est laissée au dialogue social et à la négociation collective aux niveaux de l'entreprise et de l'établissement (voir 1.3) ; une seconde différence réside dans une certaine cohérence du pacte lui-même, au point de faire apparaître certaines mesures de politique sociale dans *une certaine complémentarité institutionnelle* avec d'autres mesures prises dans le domaine de la politique industrielle<sup>8</sup>.

Cette complémentarité a pour effet de conforter une variante française de flexisécurité, largement orchestrée par l'Etat, mais minimaliste et structurellement déséquilibrée (plus axée sur le volet « flexibilité » que sur la « sécurité »). Plusieurs dimensions de cette politique plaident en ce sens :

- Une politique financière de soutien des revenus des salariés face au risque de chômage limitée à la mise en place d'un mécanisme de subventionnement (convention APLD) et d'un relèvement du plafond des heures de chômage partiel.
- Une aide financière accordée des chômeurs ponctuelle et fortement sélective. Intervenue aux premiers temps de la crise, la refonte de la convention chômage a redéfini les formules d'indemnisation dans un sens limitant le rôle des stabilisateurs automatiques et la protection des salariés en contrat atypique.
- Une sécurisation des trajectoires professionnelles toujours embryonnaire par le recours à des aménagements réglementaires des dispositifs de formation (contrat de reclassement, contrat de transition professionnelle) et un renforcement des fonds FNE pour financer des actions de formation pendant la période d'inactivité des salariés les plus fragiles ou menacés de chômage partiel. Or sur ce terrain, les limites des dispositifs sont bien connues : faiblesse des mesures d'accompagnement à la recherche d'emploi ; faiblesse des mécanismes d'appui aux mobilités géographiques et professionnelles (via le développement de congés de mobilité, reconversion, etc.) ; limitation des mesures de reclassement aux seuls licenciés économiques (au détriment des salariés en CDD et des PME) ; tendance des entreprises à limiter leurs engagements en matière de reclassement (via la préférence pour des programmes de départ volontaire).
- Une aide financière de l'Etat auprès des firmes automobiles notamment, reposant sur des contreparties faiblement contraignantes, limitées à des promesses ou des engagements non écrits, dans le respect des règles de la politique de la concurrence de l'UE.

---

<sup>8</sup> Voir par exemple le rôle de stabilisateur du capital du FSI qui permet également de stabiliser les effectifs ; symétriquement, les politiques de formation destinées à (re)qualifier les salariés en période de chômage partiel constituent un moyen d'améliorer les gains de productivité du travail dans la perspective d'une reprise de l'activité économique.

Intervenant en faveur de la mutualisation des risques sociaux, et venant en appui des négociations sur le traitement social des restructurations comme illustré dans le cas de l'automobile, le retour de l'Etat-stratège introduit bien moins une rupture qu'il ne vient entériner et renforcer un modèle original de flexi-sécurité, servant au premier chef les exigences managériales de flexibilité organisationnelle. Largement encadrée par la puissance publique, cette variante française de flexi-sécurité trouve son pendant dans le champ de la gestion des relations sociales. Suivant une cohérence institutionnelle bien différente de celle qui caractérise les modèles nordiques<sup>9</sup>, et comme illustré dans la première partie de cet article, les termes de ce modèle résident dans le sous-développement de la concertation et de la négociation sur le terrain de la gestion de l'emploi (notamment en amont des restructurations) ou encore dans un déficit de « responsabilité partagée »<sup>10</sup>, qui réduit l'élaboration de compromis acceptables par les salariés et renforce *in fine* la dimension conflictuelle et judiciaire des relations sociales.

A nouveau, l'approche comparative n'est pas sans intérêt pour montrer une certaine congruence au niveau de l'évolution des règles gouvernant les relations d'emploi au sein des sites implantés à l'Est. Les travaux réalisés sur les nouveaux Etats-membres et les filiales est-européennes des FMN françaises viennent moins souligner le « retranchement » pur et simple de l'intervention étatique, que l'affirmation d'une nouvelle régulation étatico-juridique, largement orientée vers un objectif de flexibilité. Ce rôle d'Etat stratège trouve un terrain d'expression privilégié dans le secteur automobile où les promesses d'investissement dans les infrastructures de transport ou de formation professionnelle, ont, de concert avec de fortes exonérations fiscales, assuré l'afflux d'IDE à l'Est de l'Europe. Devançant les demandes ou répondant aux attentes des multinationales étrangères, les gouvernements ont également cherché à ajuster leurs juridictions du travail et de l'emploi aux besoins des investisseurs, démultipliant les dispositions favorables à la flexibilité externe (notamment faible protection de l'emploi) comme interne (en particulier législation souple sur le temps de travail), offrant *in fine* aux constructeurs un degré de flexibilité organisationnelle bien supérieur à celle en vigueur sur les territoires d'origine.

Les soubresauts de la demande qui ont affecté fortement le secteur automobile sur la dernière décennie ont permis de mettre au jour ces capacités d'ajustement, révélées avec plus de force encore lors de la crise de 2008-2009. Répondant initialement à la baisse des débouchés par un recours temporaire au chômage technique (fin 2008), les constructeurs locaux ont successivement relevé leur volume de production pour faire face au regain de demande pour des petits modèles « boostée » par les primes à la casse ouest-européennes<sup>11</sup>. Cette situation favorable aux territoires est-européens n'a pas signé le recul de l'intervention étatique dans le champ de la politique industrielle. Dans un contexte de concurrence exacerbée entre territoires, les nouveaux Etats-membres n'ont pas été en reste pour déployer des politiques d'attractivité toujours plus orientées vers les activités à haute valeur ajoutée<sup>12</sup>.

<sup>9</sup> voir notamment pour une description du modèle danois fondé sur une approche en termes de cohérence institutionnelle, K. Sondergard (2008).

<sup>10</sup> voir pour une illustration tout à fait éclairante, la monographie réalisée sur Alstom par F. Lefresne, C. Sauviat, S. Grimault (2009).

<sup>11</sup> A titre illustratif, PSA Slovaquie a enregistré une augmentation des volumes de 5% entre 2007 et 2008 et a revu à la hausse ses plans de production pour 2009 (200 000 automobiles prévus contre 186 397 en 2008) face à des anticipations de marché en croissance.

<sup>12</sup> En Slovaquie, il importe de rappeler que l'implantation de PSA doit directement à l'engagement de l'Etat de subventionner fortement les emplois créés (à hauteur de 100% du coût des emplois sur les 5 premières années). La décision récente du groupe de développer la production de voitures écologiques sur le site slovaque est également à mettre en correspondance avec un investissement étatique de 10 millions d'euros visant à la création d'un cluster automobile dans la région de Trnava et au financement de projets de R&D en nouvelles technologies (en coopération avec l'Université technique

## Conclusion

Au terme de cette analyse centrée sur les modèles locaux de gestion des relations d'emploi dans le secteur de l'automobile, deux constats se dégagent. Le premier, observable au niveau des firmes, renvoie à l'affirmation d'un dialogue social de plus en plus fonctionnaliste aux stratégies RH et à la résolution des objectifs managériaux. Le second, d'ordre macro-institutionnel, renvoie à la difficulté de concrétiser au niveau des territoires nationaux un dosage de flexi-sécurité qui réponde tant aux attentes des salariés qu'à celles des directions.

A l'épreuve de la crise, ce mouvement de fragmentation territoriale de l'espace social européen, montre un nouveau visage, dont les tendances à l'œuvre dans le secteur automobile sur la dernière décennie ont été les signes avant-coureurs. Secteur emblématique de la mise en concurrence des sites sur le territoire de l'UE, l'industrie automobile a été le siège de deux mouvements corollaires, également défavorables aux travailleurs : d'une part, et en lien avec l'expansion des constructeurs dans les nouveaux Etats-membres et le recours croissant aux pratiques de « benchmarking » entre sites de production, la mise en tension des normes d'emploi à l'Ouest de l'Europe (modération salariale, précarisation des emplois, intensification du travail); d'autre part, et dans un contexte marqué par ailleurs par des restructurations en chaîne, la difficulté des acteurs syndicaux à ne pas céder à la tentation protectionniste (défense de l'emploi national), et à déployer des modes d'action transnationaux susceptibles de déboucher sur la production de règles communes (en termes de gestion de l'emploi, de rétribution, de conditions de travail, ou en amont de dialogue social local).

Que les réponses apportées à la crise aient consolidé plutôt qu'atténué les tendances précitées et mis au jour de manière aigüe la fragmentation sociale à l'échelle de l'Europe ne doit pas surprendre. Elle prend sa source dans un déficit de régulation communautaire capable de construire de nouvelles régulations au croisement de la politique industrielle et de la politique sociale. Faisant obstacle aux mesures protectionnistes défendues par un certain nombre d'Etats, au nom de la politique de la concurrence, l'UE a en effet montré ses limites à coordonner des plans de relance nationaux et à faire converger ces derniers vers des objectifs communs définis dans la Stratégie de Lisbonne révisée ou dans la Stratégie de développement durable (innovation, pérennisation des emplois et emplois verts, formation, cohésion sociale territoriale, etc.).

En d'autres termes, la faible performance des modèles sociaux (nordiques inclus) pour affronter la crise à la hauteur de ses enjeux n'est que l'autre face de l'insuffisante articulation des stratégies industrielles au niveau communautaire.

Impératif pour toutes ces raisons, le retour de la politique industrielle européenne, signant le dépassement de la logique du court terme et des stratégies d'ajustement défensif aux pressions de la mondialisation, aurait alors à répondre à plusieurs missions depuis l'anticipation des besoins des marchés et des populations, jusqu'à la définition des ressources pour les satisfaire, en passant par l'organisation du redéploiement des emplois sur les différents territoires. Incluant les organisations syndicales dans les processus d'allocation des ressources, des

slovaque et l'Agence slovaque pour les IDE). L'ouverture en 2008, par la filiale roumaine de Renault (Dacia) d'une plateforme de R&D, a également été facilitée par le soutien de l'Etat roumain.



investissements et des emplois sur les différents territoires, ce processus communautaire constituerait de fait la seule garantie fiable à la mise en application pleine et entière d'un concept (celui de flexi-sécurité) largement dévoyé de ses objectifs originels.

Annexe : Stratégies industrielles, politique de ressources humaines  
et gestion des relations sociales

## Bibliographie

Boyer R., (1986), La flexibilité du travail en Europe, La Découverte, Paris.

Boyer R., Durand J.P., (1993), L'après-fordisme, Syros, Paris

Années 80-90 Internationalisation des stratégies et intégration des marchés				Années 2000 : Globalisation financière et IDE				
Firmes	Actionnariat	Modèle social d'origine	Stratégie industrielle	Actionnariat	Stratégie de croissance à l'international	Stratégie produit	Politique RH	Gestion de la cohésion sociale
Renault	Entreprise publique	Etatico-paritaire	Diversification sectorielle, internationalisation puis recentrage	Société cotée en bourse à participation publique	Alliances et croissance interne	Innovation, volume et réduction des coûts	Marché	Formalisation
Peugeot	Société cotée sous contrôle familial	Paternaliste	Acquisitions puis restructurations	Société cotée en bourse sous contrôle familial	Partenariats ciblés et croissance interne	Innovation, qualité et réduction des coûts	Volontariste	Implication négociée
Valéo	Société cotée en bourse	Paternaliste	Croissance externe, internationalisation puis recentrage	Société cotée en bourse	Rationalisation, intégration d'activités et acquisitions ciblées	Innovation, relation client et réduction des coûts	Marché	Benchmarking

Edwards P. (1995), The Employment relationship, in Edwards P. (Ed.), *Industrial Relations, Theory and Practice in Britain*, Blackwell Publishers, 628p., chap.1

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

Fabre A., Levet J-L., (2009), « Le défi des restructurations », in *La France au travail*, IRES, Editions de l'Atelier, pp. 165-194.

Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T., (2005), "The Governance of Global Value Chain", *Review of International Political Economy*, vol.12, 1, p.78-104.

Guest D., (1999), « Personnel Management : The End of Orthodoxy ? », *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 29, 2, p.151-175.

Katz H.C., Kochan T. A., Colvin A., (2008), *An Introduction to Collective Bargaining and Industrial Relations*, Mc Graw-Hill International Edition.

Lefresne F., Sauviat C., Grimault, S. (2008), *Modes de gouvernance, pratiques d'anticipations et régimes de restructuration : une approche comparative*, Document de travail IRES n°01.08.

Lyon-Caen A. (1997), « la négociation collective dans ses dimensions internationales », *Droit social*, n°4, pp.352-367.

Maggi-Germain N., (2007), “Sur le dialogue social”, *Droit social*, n°7/8, juillet-août.

Murray G., Trudeau G., (2004), « Une régulation sociale de l'entreprise mondialisée ? », *Relations industrielles*, Vol 50, 1, p.3-14.

Sondergard K, (2008), « La flexi-curité danoise et tout ce qui l'entoure », *Chronique internationale de l'IRES*, n°110.

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), p. 709-751.

Thelen K., (2004), *How Institutions Evolve: The Political Economy of Skills in Germany, Britain, Japan and the United States*. Cambridge University Press.