

PREMIÈRES SYNTHÈSES

LES GRANDS GROUPES EUROPÉENS ET L'EMPLOI

Les grandes entreprises européennes participent aujourd'hui d'un même mouvement de transformation de leurs processus productifs. Cet élément d'intégration transnational conduit peut-être à l'émergence d'un modèle européen de l'emploi.

L'enquête réalisée par Bernard Brunhes Consultants (encadré p. 4) montre l'ampleur des mutations de l'emploi, en particulier une tendance à l'allègement des effectifs dans les grandes entreprises. Au-delà de l'impact négatif de la récession, c'est l'effet structurant des nouvelles organisations de la production qui explique cette tendance susceptible de se poursuivre.

Les convergences entre entreprises situées dans des pays différents se révèlent importantes, conduisant dans un certain nombre de cas à atténuer les différences entre pays à flexibilité interne et pays à flexibilité externe.

Souvent, c'est la nature même de la relation d'emploi qui change, parce que les entreprises cherchent à sous-traiter, à externaliser toutes les activités qui ne correspondent pas à leur vocation principale et à encourager certains de leurs salariés à travailler aux marges de l'entreprise.

La tendance à la diversification des formes de contrat est donc importante, et s'accompagne d'une diversification des organisations des temps de travail.

Dans les grands groupes, les recours à la flexibilité interne et à la flexibilité externe ont tendance à se rapprocher

L'étude ne cherchait pas directement à comparer les mécanismes de fonctionnement du marché du travail dans les différents pays (d'autres travaux récents existent sur ce sujet), mais au travers de l'analyse des solutions de gestion adoptées par les entreprises en matière de recrutement, de gestion des effectifs et des fins de carrière, de mobilité, elle permet d'effectuer quelques constats d'ordre plus général. Ainsi la Grande-Bretagne est connue pour être un pays qui a largement pratiqué la déréglementation : absence de contraintes portant sur les durées de contrats de travail, absence de durée légale du travail et de salaire minimum, affaiblissement du rôle des syndicats dans la négociation et la mise au point des conditions d'emploi et de travail.

On voit pourtant en Grande-Bretagne des secteurs d'activité - celui des banques par exemple -, ou des



entreprises - le constructeur automobile ROVER -, reconstruire ou retrouver des régulations sociales qui peuvent être relativement fortes. Dans le secteur bancaire, il s'agit de mesures de fidélisation de la main-d'œuvre féminine qualifiée qui se voit accorder la possibilité de congés parentaux de longue durée durant lesquels le contact avec l'entreprise est conservé. Chez ROVER, un accord collectif signé en 1990, renouvelé en 1993, a organisé une forme de garantie de l'emploi en «échange» d'une mobilité fonctionnelle très forte. Susceptibles d'occuper plusieurs postes de travail, les ouvriers qui travaillent en équipes relativement autonomes doivent faire preuve d'une très grande polyvalence, qui devient une condition pour qu'ils conservent leur emploi et non un «plus» se traduisant dans la hiérarchie des classifications.

Inversement, l'Allemagne est traditionnellement le pays où les entreprises privilégient la flexibilité interne et le développement de la qualification professionnelle, davantage en investissant dans la formation initiale qu'en développant la formation continue (1). Or, on voit de grandes entreprises allemandes chercher à «distendre» le lien de travail, à diversifier les temps de travail, à développer des formes d'emploi à temps partiel pour les jeunes. Siemens, de même que certaines entreprises du secteur chimique proposent ainsi ce type de contrat aux jeunes qui ont terminé leur apprentissage.

Dans les grands groupes européens, la distinction entre flexibilité externe et flexibilité interne n'apparaît donc plus aussi nette que ce qu'elle était (2). En effet, on voit de plus en plus se développer, aux marges des entreprises, des «zones d'emploi» mobilisant des salariés qui n'appartiennent pas au noyau dur de l'emploi dans ces entreprises, ainsi que des

(1) - CEREQ-BREF, n° 88, "Allemagne : la formation professionnelle en question", juin 1993.

(2) - Bernard BRUNHES, "La flexibilité du travail en Europe", OCDE, 1988.

«zones d'activités» externalisées allant assez largement au-delà du périmètre classique de la sous-traitance.

Un nouveau modèle d'emploi ?

Dans les six pays concernés par l'enquête, les grandes entreprises se situent fortement dans une phase «d'externalisation d'activités et d'emplois». Ce mouvement va au-delà de l'externalisation par les grandes entreprises d'activités annexes - la restauration d'entreprise pour Philips à Eindhoven, ou le nettoyage, le transport dans l'industrie agro-alimentaire -. En effet ce mouvement d'externalisation peut aussi bien concerner des services annexes, nécessaires au fonctionnement quotidien, que des activités hautement qualifiées ou des activités de support à la production, ingénierie, fonction «qualité» par exemple dans le secteur de la chimie. Souvent, les mouvements d'externalisation d'activités vers des sous-traitants et des prestataires de services alternent toutefois avec des mouvements de réinternalisation (ainsi le groupe BSN a repris en interne une partie des activités de transport de produits frais pour des raisons de qualité). Il importe donc de savoir si la tendance très forte à l'externalisation

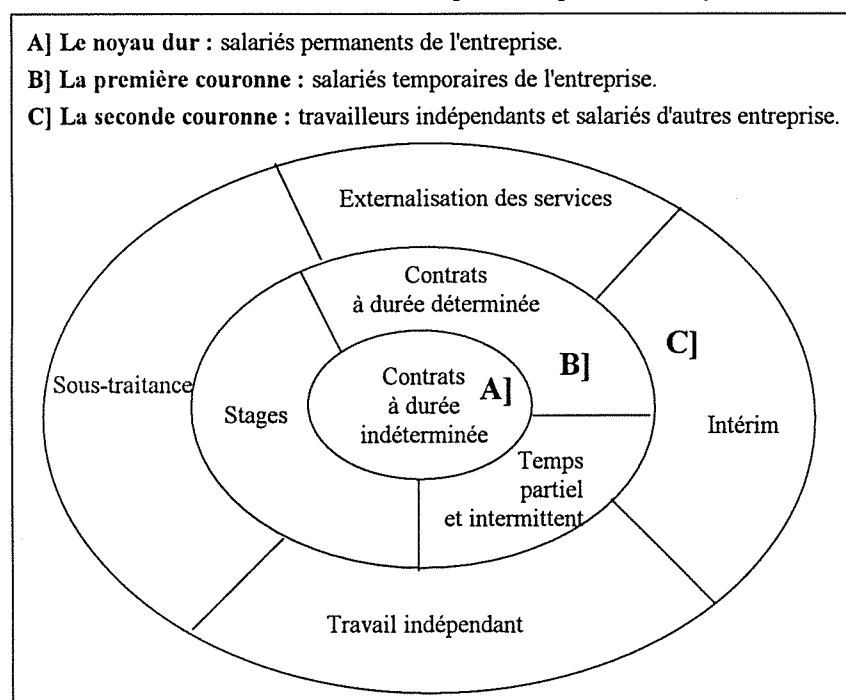
dans les grandes entreprises observée va se poursuivre et peut être considérée comme une tendance de longue durée.

Il semble effectivement qu'il s'agisse là d'une tendance lourde qui fait écho à d'autres évolutions fortes : le recentrage des grandes entreprises sur le «noyau dur» de leur métier, et les transformations structurelles des emplois qui affectent en particulier les emplois fonctionnels. Cette évolution vers une entreprise moins pyramidale, davantage organisée en réseaux, plus décentralisée, va de pair avec une dissolution des frontières classiques de l'entreprise.

Les grandes entreprises, qui ont par le passé offert des conditions d'emploi très avantageuses à leurs salariés, ont des difficultés à négocier des retours en arrière par rapport à ces avantages. Du coup, elles cherchent plutôt à restreindre le nombre de salariés qui en bénéficient.

Faut-il, dès lors, parler au niveau des grands groupes d'un nouveau modèle de l'emploi dans lequel la place du contrat à durée indéterminée à temps plein et éventuellement à vie, deviendrait moins importante ?

On peut «schématiser» ce fonctionnement en décrivant une entreprise comportant un noyau dur d'em-



plois, puis des couronnes successives d'«emplois périphériques», considérés comme «atypiques», voire marginaux. Or, ces catégories correspondent habituellement à des situations particulières d'emploi : ainsi dans le secteur de la grande distribution où, à l'exception de l'entreprise allemande Karstadt, les emplois sont massivement à durée déterminée, à temps partiel, peu qualifiés et assez faiblement rémunérés. En Espagne particulièrement, les rigidités encore fortes du marché du travail, les contraintes qui pèsent sur les licenciements, ont entraîné un développement important des contrats à durée déterminée (35 % des salariés).

A côté de ces situations, un usage différent de ce type d'emploi apparaît lorsqu'en Grande-Bretagne, chez IBM, on propose systématiquement une première expérience professionnelle à durée déterminée aux jeunes diplômés (ingénieurs et techniciens). De même Digital Equipment France propose à certains de ses salariés de travailler seulement trois ou quatre jours par semaine (temps partiel) pour l'entreprise et éventuellement de travailler pour d'autres employeurs. De même encore, Thomson CSF met en place simultanément un dispositif de réduction de la durée du travail sur 18 mois (TRILD) et, par le biais de Thomson-Compétences, propose à certains de ses salariés des mobilités temporaires externes.

Les liens d'emploi se distendent, les liens techniques se resserrent

Tandis que l'on voit, dans l'ensemble des entreprises et des secteurs de l'enquête, les liens d'emploi se distendre, les liens techniques ont au contraire tendance à se renforcer entre entreprises et sous-traitance, entreprises et prestataires de services, entreprises et salariés «indépendants». Des relations de sous-traitance s'organisent en collaborations techniques, en contrats de longue durée, en «partenariats» solides. Fiat, en Italie,

a par exemple regroupé ses 450 sous-traitants et le contrat qui les lie maintenant est de 3 ans.

Volkswagen en Allemagne cherche simultanément à faire pression sur les prix de ses fournisseurs - en particulier par la mise en concurrence au niveau mondial - et à organiser de manière plus étroite et partenariale les équipementiers et fournisseurs allemands. L'entreprise de Wolfsburg envisage même un regroupement géographique sur le site.

Ce renforcement du lien technique correspond aussi à la diffusion de mêmes normes de qualité et standards de production : les cahiers des charges sont les mêmes dans tous les pays, les organisations du travail se rapprochent dans des entreprises globalisées et intégrées, dont la production ou l'organisation en segments de clientèle s'étend au-delà des frontières.

Vers une intégration européenne des grands groupes ?

Au-delà des convergences dans la manière de gérer l'emploi, dans la construction d'un nouveau modèle d'emploi, certaines grandes entreprises cherchent à « intégrer » véritablement leur gestion des ressources humaines en Europe. C'est le cas du constructeur automobile Renault, qui adopte progressivement la même organisation du travail sur tous ses sites européens. C'est le cas d'une grande entreprise anglaise du secteur agro-alimentaire, Grand Metropolitan Food Europe (marques Brossard, Géant Vert...) qui a installé son siège européen à Paris. Cette entreprise unifie, par l'échange et la mobilité, son organisation des ressources humaines en Europe : elle travaille à l'élaboration d'un dispositif européen de qualifications.

Paradoxalement dans ce contexte d'intégration, de globalisation même au niveau mondial, la mobilité, y compris la mobilité internationale, ne se développe que faiblement. De nombreuses entreprises enquêtées, Philips

en France, Olivetti en Italie, Danone en Espagne, Renault avec le plan de professionnalisation, ont fait de très importants efforts de formation, de professionnalisation qui engendrent davantage de mobilité professionnelle. Mais la mobilité géographique ne suit pas, et cela dans tous les pays européens.

Le coût du travail dans les décisions des grands groupes

La plupart des entreprises enquêtées paraissent ne pas prendre de décisions de choix de localisation en fonction du seul facteur «coût du travail».

Au contraire, parmi l'ensemble complexe de facteurs qui déterminent la localisation dans le monde, celui qui paraît le plus important est incontestablement la proximité des marchés. En effet, de plus en plus, les entreprises voient des «marchés de partenariat» se substituer à des «marchés d'exportation» : que ce soit pour contourner des barrières douanières et tarifaires encore existantes ou pour obtenir un avantage comparatif, les grandes entreprises cherchent à produire en collaboration avec des partenaires étrangers. Un grand nombre d'entre elles sont ainsi conduites à construire des sites de production au plus près des marchés porteurs, aux États-Unis, mais surtout en Asie.

Les mêmes entreprises indiquent par ailleurs qu'elles ne rencontrent pas, dans l'ensemble, de problèmes de qualification, de formation de la main-d'œuvre dans la plupart des pays dans lesquels elles ont des sites de production. Ainsi une entreprise comme Olivetti considère que la problématique de «délocalisation» dans les pays à bas coûts de main-d'œuvre est une façon de poser les problèmes qui date d'une dizaine d'années.

Dans le même temps, et de manière un peu contradictoire, il y a dans la plupart des pays européens concernés, un débat sur le niveau global du coût du travail. La perception que les

grandes entreprises de notre enquête, à l'exception de celles de la grande distribution, ont de ce sujet est évidemment marquée par le fait que certaines d'entre elles ont longtemps accordé à leurs salariés des conditions d'emploi extrêmement favorables.

Les entreprises comme IBM, Philips, Shell, BP cherchent donc à sortir partiellement du modèle d'emploi à vie, assorti d'avantages sociaux importants, et le font souvent par la voie de l'externalisation. Ainsi les secrétaires d'IBM en Grande-Bretagne n'appartiennent plus à IBM, mais relèvent d'un autre employeur. La même entreprise en Allemagne souhaite engager des négociations avec le syndicat des services, et sortir du cadre contractuel de la métallurgie afin de renégocier les conditions d'emploi d'une grande partie des salariés, en cohérence avec le bouleversement qui affecte actuellement cette entreprise : passage d'activités essentiellement de production à des activités très tournées vers la prestation de services différenciés, et s'effectuant chez le client.

Des organisations du travail qui resteront, dans les grands groupes, économes en emploi

Les entreprises industrielles, comme les entreprises du secteur des banques et assurances, et bientôt celles de la grande distribution transforment substantiellement les organisations du travail, sous l'effet de la récession, mais aussi de manière plus structurelle. Dans des entreprises très orientées vers le marché, vers le service au client, les activités de base (dans l'atelier, au «guichet») s'enrichissent d'un certain nombre des fonctions auparavant organisées séparément. Il est bien connu que les activités de maintenance, de contrôle-qualité sont de plus en plus souvent intégrées aux activités de production. Certaines entreprises vont encore plus loin : il arrive que les

commandes arrivent directement dans les ateliers, par exemple chez le fabricant de bière Heineken à Amsterdam, ou dans de nombreuses filiales du groupe BSN procédant à la suppression des plates-formes régionales de répartition, qui jouaient le rôle d'intermédiaire entre les usines et les distributeurs. De même les banques calquent leurs organisations sur celle des segments de clientèle, et des tâches de plus en plus nombreuses sont traitées en face-à-face avec les clients.

Ces évolutions qui ont lieu dans toutes les entreprises de l'enquête fragilisent les emplois d'un grand nombre de cadres fonctionnels, d'employés exerçant des activités administratives répétitives. Elles mettent également en cause bon nombre d'emplois «de siège social».

Outre les conséquences en termes d'emplois fonctionnels, ces restructurations modifient les contours et la nature des emplois de base : l'enrichissement des fonctions de production, de contacts avec les clients, exigent des salariés davantage de polyvalence, de qualités relationnelles, de compétences de communication. Les responsables d'entreprise qui se réclament de la «lean production» (3)

imaginent une entreprise avec un nombre réduit de cadres, des salariés plus polyvalents et plus autonomes.

Dans le cas de l'industrie automobile, ce nouveau visage de l'entreprise s'accompagne également d'un renouvellement de l'emploi : la jeunesse est considérée comme un gage d'adaptabilité et de polyvalence, pour peu qu'elle s'accompagne d'un bon niveau de formation générale (exemple de SEAT en Espagne, ou de la nouvelle usine de FIAT et PSA, Sevelnord, à Valenciennes en France).

Au terme de cette enquête, ce sont donc bien des caractéristiques nouvelles de l'emploi qui paraissent se dessiner dans les grands groupes européens, caractéristiques contradictoires porteuses de flexibilité externe comme de flexibilité interne, de dynamique comme de risques de précarisation pour certains salariés.

*Danielle KAISERGRUBER
(Bernard Brunhes Consultants).*

(3) - Cette expression renvoie à l'idée d'allègement des structures, de réduction du nombre de niveaux hiérarchiques et du nombre d'emplois fonctionnels, en faveur d'un enrichissement des tâches de base et d'une plus grande efficacité du processus de décision.

L'enquête qui vient d'être publiée (1) par une équipe de BERNARD BRUNHES CONSULTANTS a été conduite au dernier trimestre de l'année 1993. Elle a porté sur six pays, dont la France, considérée comme un pays parmi les autres, et non comme le point de vue à partir duquel rapporter les observations et les analyses faites dans une perspective comparative traditionnelle. Ces six pays étaient l'Allemagne, les Pays-Bas, la Grande-Bretagne, l'Italie, l'Espagne et la France.

Les 57 entreprises qui ont fait l'objet de l'enquête appartenaient à six secteurs d'activité très différents les uns des autres : les secteurs industriels de l'agro-alimentaire, de l'automobile, de l'électronique/informatique et de la chimie, le secteur des banques et assurances ainsi que celui de la grande distribution. Des responsables d'organisations syndicales et professionnelles, 17 au total, ont également été rencontrés, soit au niveau confédéral, soit au niveau des différentes branches ou dans le cadre de conseils d'entreprise. De même, des entretiens avec une vingtaine d'experts, de chercheurs appartenant à l'université ou à des organismes de recherche et d'études ont permis de confirmer ou de nuancer certains éléments d'analyse.

(1) - L'ouvrage qui présente les résultats de cette étude, "L'Europe de l'emploi, ou comment font les autres" est publié aux Éditions d'Organisation.