

Europe centrale et de l'Est : une amplification de nouvelles pratiques de dialogue social de l'industrie ?

Guy Groux(*)

Ce texte repose sur une enquête effectuée dans huit groupes industriels français et dans leurs filiales en Europe de l'Est. Il insiste sur un type particulier de dialogue social : le dialogue social managérial. Dans l'entreprise, celui-ci implique le primat des impératifs économiques au sein des relations sociales. Il s'appuie sur la hiérarchie mais aussi sur deux autres axes : la négociation collective qu'il transforme en outil de gestion au service de la stratégie industrielle ; les évolutions du droit social. Apparue en France, où il procède de plus en plus de l'accord collectif, le dialogue social managérial s'étend ensuite à l'Est mais en accordant un rôle toujours central à la gestion informelle des relations sociales et des revendications. Dès lors, comment les évolutions du dialogue social en France et à l'Est se situent-elles face aux principes et traditions qui marquaient à l'origine, les relations professionnelles en Europe occidentale et se fondaient sur deux registres : la négociation et la loi ? C'est sur cette question que l'auteur conclut son texte.

Cet article propose une synthèse d'une enquête sur les relations sociales réalisées auprès de huit groupes industriels français et de leurs filiales situées dans trois pays de l'Europe centrale et de l'Est (ECE) – Hongrie, Roumanie et Slovaquie(1). Trois des huit groupes analysés relevaient du secteur de l'énergie ; deux du secteur agroalimentaire ; trois, de l'automobile(2) (voir encadré 1). À la lecture des premiers résultats de l'enquête, un constat se dégagait : dans les filiales implantées à l'Est, l'état des relations sociales se situait bien en deçà de ce que l'on observe dans les établissements français(3). La négociation collective y produisait des résultats très limités. Quant au rôle de régulation lié à certaines instances comme les comités d'entreprise européens, il restait lui-même peu efficace(4). De prime abord, on pourrait penser que ce contexte est dû aux stratégies économiques particulières qui accompagnent souvent les processus de délocalisation au niveau international. Dans leurs filiales implantées en Europe de l'Est, les entreprises françaises geraient ainsi les relations sociales « au

moindre coût ». D'où une différence de nature et de degré entre les sites situés en France, où la négociation et les conventions collectives seraient mieux assurées, et des filiales établies à l'Est aux caractéristiques beaucoup plus précaires.

Ce raisonnement pose pourtant problème lorsqu'une analyse plus approfondie des résultats d'enquête est faite. Il reflète une part de la réalité mais une part seulement, ce qui implique une autre approche et d'autres hypothèses. En fait, l'état des relations sociales dans les filiales ne nous semble pas seulement renvoyer aux stratégies *low cost* des maisons-mères ou aux situations économiques, sociales et juridiques des pays d'accueil. Il révèle tout en les amplifiant des tendances apparues initialement en France – depuis près de trente ans – et qui ont mis en cause des régulations traditionnelles pour donner lieu à un système particulier de dialogue social que nous nous proposons de nommer « dialogue social managérial ». Plus précisément, la notion de dialogue social managérial souligne la volonté des directions d'entreprises de favoriser certains impératifs économiques (création de la valeur, productivité, flexibilité, etc.) en s'appuyant non seulement sur la hiérarchie mais aussi – et parfois, surtout – sur la négociation et les accords collectifs, voire sur les évolutions du droit.

Évoquer l'antériorité du dialogue social managérial dans les maisons-mères nous conduit dans ce texte, à prendre en compte dans un premier temps les observations faites en France puis à aborder la situation des filiales en Europe de l'Est. Plus généralement, en liant enquêtes de terrain et recherche analytique, il s'agira de construire un cadre d'analyse du dialogue social managérial, notion qui nous

(*) CNRS, CEVIPOF, Sciences Po Paris ; guy.groux@sciences-po.fr

(1) Cette enquête a fait l'objet de deux contributions dans ce numéro (DELTEIL, DIEUAIDE, 2010a et 2010b)

(2) Dans ce texte, les entreprises étudiées seront désignées par des abréviations liées à leur appartenance sectorielle : Ener 1 ; Ener 2 ; Ener 3 ; Auto 1 ; Auto 2 ; Auto 3 ; Agro 1 ; Agro 2.

(3) L'enquête a donné lieu à un rapport de recherche rédigé par Violaine Delteil, Patrick Dieuaide et l'auteur de cet article : *Les relations professionnelles à l'épreuve de l'élargissement. L'Est : un nouveau laboratoire des relations sociales ?*, Paris, DARES, 2009.

(4) Sur les comités d'entreprise européens, cf. DELTEIL et DIEUAIDE dans ce numéro.

semble marquer l'évolution des pratiques observées en France et à l'Est tout en interpellant – comme on le verra en conclusion – les grandes traditions de la négociation collective dans l'Union européenne.

L'enquête en France : impératifs économiques et négociations collectives

L'un des premiers résultats de l'enquête réalisée en France a été de montrer le déclin de la plupart des traits spécifiques qui caractérisaient, dans le passé, les systèmes de relations sociales propres aux groupes industriels concernés. À l'origine, se dégageaient en effet trois types d'entreprises, découlant d'histoires locales, de contextes industriels précis ou de systèmes de valeurs spécifiques.

À l'origine, trois types d'entreprise

Le premier type renvoie à un cadre patronal classique dans l'histoire de l'industrie française : le modèle paternaliste. Présent dans l'ensemble des secteurs d'activité concernés par l'enquête (Auto2, Auto3, Agro2, Ener3), il découlait souvent d'un capitalisme particulier, le capitalisme familial, et était fondé tout aussi souvent sur des valeurs portées par le catholicisme social. Correspondant à la grande entreprise, ce modèle était marqué par une appartenance à des régions de mono-industrie. Les groupes industriels qui en relevaient, se définissaient comme des institutions totales, l'entreprise encadrant la plupart des activités économiques et sociales du territoire qu'elle dominait. Au salaire, s'agrégeaient ainsi de multiples allocations : logements gratuits, jardins ouvriers, protection sociale spécifique, filières d'apprentissage, équipements sanitaires, sociaux, culturels ou sportifs, etc.

Issu du legs de la Libération, le second type d'entreprises relevait dans le passé du secteur nationalisé. Concernant la métallurgie et l'énergie (Auto1, Ener1, Ener2), il était fréquemment régi par un aspect *a priori* paradoxal. Dépendant de l'État, les rapports sociaux qui le caractérisaient n'induisaient pas forcément des modalités administratives ou bureaucratiques, parfois sources de rigidités. Dès les années 1950-1960, des accords collectifs très novateurs relatifs à des domaines variés – congés payés, temps de travail, formation, intéressement – étaient conclus dans les entreprises concernées alors qu'ailleurs le modèle paternaliste restait fréquemment dominé par des pratiques visant à contourner la négociation professionnelle (5).

Enfin, dans l'enquête, intervenait un cas intermédiaire entre le système paternaliste et le système

(5) Sur la négociation dans les entreprises publiques à l'époque, cf. GROUX, (2000).

Encadré 1

Présentation de l'enquête

L'enquête de terrain concerne huit groupes industriels français relevant de trois secteurs : l'automobile, l'agroalimentaire et l'énergie et disposant de filiales dans trois pays d'Europe centrale et de l'Est (ECE) : Hongrie, Slovaquie, Roumanie.

Au total, 115 entretiens semi-directifs d'une durée d'une heure trente environ ont été conduits entre 2006 et 2008. Parmi ces entretiens, 48 ont eu lieu en France. En Europe de l'Est, les entretiens ont été réalisés par des équipes réunissant des chercheurs français et des chercheurs des pays d'accueil.

Pour certaines entreprises, deux vagues d'entretiens ont été réalisées à un an et demi ou deux ans d'intervalle. Les secondes vagues d'entretiens ont notamment permis de compléter ou d'éclaircir certaines questions dont l'importance n'a été révélée que lors d'entretiens préalables ou au fil de la recherche.

En France, dans les pays de l'ECE et plus généralement en Europe, les acteurs interrogés relevaient de divers statuts :

- du côté des personnels dirigeants (France et ECE) : direction générale, opérationnelle ou des ressources humaines à divers niveaux (maisons-mères, «Groupe», zone Europe ou Europe de l'Est, filiales ou usines), soit 37 entretiens dont 19 concernant des DRH.
- du côté des représentants syndicaux et des salariés (France et ECE) : responsables «Europe» et responsables fédéraux (20 entretiens); responsables syndicaux au sein des maisons-mères et des filiales (délégués syndicaux centraux notamment, 13 entretiens); syndicalistes membres des comités d'entreprise européens (souvent avec cumul d'autres responsabilités syndicales dans l'entreprise, 21 entretiens). En outre, des entretiens avec de simples salariés (syndiqués ou non) ont eu lieu dans les filiales de l'ECE (9).
- d'autres interlocuteurs ont également été interrogés en France ou en Europe centrale et de l'Est : experts français ou étrangers spécialisés sur l'Europe de l'Est (5 entretiens); ex-DRH de grands groupes concernés (ou non) par l'enquête (4 entretiens); ex-dirigeants syndicalistes au niveau national (3 entretiens); dirigeants de fédérations professionnelles et patronales (3 entretiens).

À propos des relations sociales et de la négociation collective, les entretiens ont particulièrement porté sur le contexte de l'entreprise (style de management, valeurs, culture d'entreprise), la politique contractuelle, l'organisation du dialogue social, les accords à divers niveaux et leurs contenus, la place et les revendications des syndicats dans l'entreprise, les conflits du travail, l'action des fédérations syndicales, le fonctionnement du CEE et, les perspectives d'europanisation du dialogue social.

Outre l'approche bibliographique, le travail de terrain a été complété par un travail documentaire sur les entreprises enquêtées (situation économique, bilan social, accords collectifs, littérature syndicale, documents de la DRH, par exemple).

Tableau 1 : Effectifs des entreprises concernées par l'enquête

Effectifs	Ener1	Ener2	Ener3	Auto1	Auto2	Auto3	Agro1	Agro2
Monde	63 000	110 000	37 000	128 000	211 700	70 000	88 000	22 000
Europe	50 000	78 000	22 000	23 400	54 000	38 000	33 000	14 500
France*	25 000 (40 %)	40 000 (36 %)	12 000 (32 %)	35 000 (27 %)	121 940 (58 %)	18 000 (26 %)	12 000 (14 %)	8 000 (36 %)

* Entre parenthèses, les pourcentages des effectifs en France par rapport aux effectifs totaux de l'entreprise dans le monde.

public. Il s'agit d'une grande entreprise de l'agroalimentaire (Agro1) où un certain capitalisme familial et paternaliste coexistait avec des pratiques de négociations collectives et de concertation innovantes.

En dépit de ce qui les distinguait en matière de relations sociales, ces types d'entreprises relevaient de contextes communs et bien connus, ceux qui marquèrent «les Trente glorieuses». En premier lieu, les rapports sociaux étaient soumis à un encadrement juridique très protecteur à l'égard des salariés. En second lieu, l'existence d'un plein-emploi incitait souvent les entreprises à fidéliser leur main-d'œuvre par l'allocation d'avantages collectifs ou individuels afin d'être attractives sur le marché du travail. Enfin, les pratiques salariales étaient liées à une régulation particulière qui induisait une progression du salaire non seulement en fonction de l'évolution du coût de la vie mais aussi en fonction d'une «anticipation des gains de productivité» (BOYER, 1984, p. 30).

La fragilisation des «anciens modèles» d'entreprise

Au tournant des années 1970-1980, la remise en cause de ces contextes a modifié profondément les relations sociales dans les entreprises concernées par l'enquête. Les disparités qui spécifiaient les «anciens modèles d'entreprise» se sont estompées, avec plus ou moins de force. Sur un plan général, ont joué les effets conjugués de la crise économique, des mutations du capitalisme mondial et de la recomposition des systèmes d'emploi et de travail (PIORE, SABEL, 1984). Mais par-delà ces raisons globales, la fragilisation des entreprises relève d'autres causes. En premier lieu, il faut mentionner la dimension internationale qu'elles adoptent durant les trente dernières années et qui se renforce plus encore aujourd'hui(6). Du point de vue des relations sociales, l'internationalisation transforme la répartition des effectifs entre la France et le monde. Parmi les huit groupes industriels enquêtés, un seul emploie plus de la moitié de ses effectifs en France

(Auto2 : 58 %). Dans la moitié des cas, la proportion des personnels exerçant en France se situe en deçà du tiers (voir tableau 1). Ceci a pour effet d'impliquer des formes de gestion de plus en plus différenciées au niveau de chaque pays ou continent concernés et des pratiques salariales souvent disparates(7).

Dans le cadre mondial où se développent leurs activités, les groupes industriels concernés sont confrontés à une concurrence internationale qui entraîne l'évolution des systèmes de valeurs qui les spécifiaient dans le passé. En matière de relations sociales, les stratégies qu'ils adoptent désormais relèvent à divers degrés du capitalisme actionnarial qui influe sur la plupart d'entre eux, qu'il s'agisse de groupes qui dépendaient du modèle paternaliste (Auto2, Agro2) ou de certains fleurons d'un secteur public partiellement privatisé. Pour Ener1, par exemple, la stratégie menée depuis 2005 implique des objectifs de rentabilité fixés à 15 % l'an, en parallèle à une consolidation de ses positions «à l'international».

En outre, les logiques du capitalisme actionnarial ont pour effet d'entraîner une rupture qui touche l'organisation des sites locaux de production, ici même, en France. Dans le passé, dominaient des pratiques de compensation des pertes et des profits entre les sites. Désormais, ces derniers sont souvent organisés en «centres de profits» gérés de façon autonome et selon des critères de pure rentabilité. Entre eux, ils sont en situation de concurrence, tout comme les pays et les continents d'accueil où s'implantent les filiales (cf. *supra*). Par exemple, en France, en Espagne et en Slovaquie, la direction d'Auto2 a fait afficher dans les ateliers qui fabriquent le même modèle un comparatif des coûts de production incluant jusqu'au coût des matières premières et elle laisse planer la menace de fermeture de tels

(6) Simple exemple, entre autres: «D'après la direction, (la production à l'international) devrait passer à compter de 2009 de 27% à 37% sur trois ans», (entretien, syndicaliste CGT, Auto 1, mai 2006).

(7) Comme l'illustrent ces chiffres concernant une entreprise du secteur automobile: «Europe, 60% des effectifs globaux du groupe dont 45% *high cost*, 15% *low cost*; Amérique, 16% des effectifs dont 5% *high cost*, 11% *low cost*; Asie, 11% dont 5% *high cost*, 6% *low cost*; Afrique, 13%, tous en *low cost*, (entretien, DRH auto 3, septembre 2006). Dans cet entretien, le responsable concerné entendait par l'expression *high cost* des régimes sociaux ou des niveaux de salaires s'approchant de ceux existant en France et par *low cost* des conditions d'emploi beaucoup plus défavorables.

ou tels site ou unité, en cas de rentabilité insuffisante(8). Cet exemple n'est nullement isolé ; on le retrouve en fait – à divers degrés – dans l'ensemble des entreprises enquêtées régies par des principes d'organisation analogues. Les logiques propres au capitalisme actionnarial impliquent ainsi l'essor d'une «régulation sociale de plus en plus morcelée» (MURRAY, TRUDEAU, 2004).

Elles génèrent aussi de nouveaux rapports entre le salaire et la productivité. Dans les compromis sociaux, le constat que faisait Boyer sur «la progression des salaires comme anticipation des gains de productivité» est souvent mis en cause, du moins dans les entreprises concernées par l'enquête. Désormais, en France ou en Europe de l'Est, le salaire dépend surtout de la performance individuelle et de celle de l'entreprise (cf. *infra*). Le paradigme de «l'efficacité productive» s'est substitué à celui du salaire qui constituait l'un des aspects essentiels de la négociation dans les années 1950-1970, période où le fordisme dominait (BÉLANGER, THUDEROZ, 1998). Face aux compromis axés sur le pouvoir d'achat des salariés et la prestation du travail se sont imposés de nouveaux compromis fondés sur la rentabilité de l'entreprise et qui, outre le salaire, affectent aussi les organisations du travail.

Le primat de l'impératif économique

Des années 1970 aux années 1980, les pratiques des directions d'entreprise pour favoriser la compétitivité économique s'appuyaient pour l'essentiel, sur la hiérarchie et les initiatives unilatérales du management. Formellement, celles-ci se caractérisaient par une gestion directe des relations sociales visant à contourner le fait syndical. D'où par exemple, la mise en place d'horaires variables, de nouvelles formes d'incitation et d'individualisation salariales, ou l'essor des cercles de qualité (GROUX, LÉVY, 1984 ; MORVILLE, 1985). Aujourd'hui, si elles reposent toujours sur les initiatives du management, les politiques patronales visant à renforcer la compétitivité de l'entreprise s'appuient aussi et plus que jamais sur la négociation collective. Dans les groupes industriels concernés par l'enquête, les logiques actionnariales ne procèdent nullement du déni de l'accord collectif, bien au contraire. Les relations contractuelles qui les spécifient sont toujours plus dynamiques, comparé à ce qui existe ailleurs dans l'ensemble des entreprises françaises.

Sur un plan général, notre enquête met en évidence une inflexion significative des objets du dialogue social qui ne se limitent plus aux contenus et aux modalités classiques de la négociation collective, accords salariaux en tête. On assiste à «un élargissement considérable du champ de

la politique contractuelle» dû à l'introduction de thèmes d'accords nouveaux comme la diversité, l'égalité professionnelle entre hommes et femmes, l'égalité des chances, le travail des handicapés, l'insertion professionnelle, les jeunes salariés, la prévoyance ou la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)(9).

Mais dans ce contexte d'amplification des thèmes d'accords, les logiques actionnariales visent surtout des enjeux impliquant des liens toujours plus étroits entre la négociation et la productivité économique. À cet égard, deux thèmes parmi d'autres – les salaires et la durée du travail – illustrent de façon significative la conjoncture présente et donnent lieu à des accords collectifs très divers. Il s'agit là de thèmes importants car ils s'inscrivent au cœur de la relation d'emploi et dans les traditions les plus anciennes de la négociation collective. Plus que d'autres thèmes, ils révèlent ainsi les évolutions des relations sociales dans l'entreprise, des évolutions marquées par des mises en cause parfois profondes.

Pour certains partenaires syndicaux, «les négociations salariales sont devenues sans enjeu»(10). Le jugement peut sembler excessif. Il n'en traduit pas moins un certain désarroi face aux négociations salariales actuelles, et pour cause : les critères devenus essentiels dans la détermination du salaire, *i.e.* la performance individuelle et les résultats du groupe, renvoient à des éléments précisément en rupture avec les traditions d'hier. La performance individuelle implique ainsi une individualisation des salaires qui concerne toutes les catégories de personnels, des cadres aux salariés d'exécution. Elle est devenue un objectif important dans les négociations qui portent sur le salaire ou sur d'autres domaines(11). Quant à l'impact des résultats de l'entreprise sur les négociations, ils ont pour effet de faire en sorte que les accords collectifs ne s'appliquent plus forcément aux seuls salaires, au sens étroit du terme. De plus en plus, ces accords concernent d'autres sources de revenus notamment l'intéressement, ce qui au regard des syndicats a pour effet de réguler plus strictement la progression des salaires tout en impliquant une flexibilité liée aux résultats du groupe(12). En fait, ce qui se

(8) Entretien, syndicaliste CGT, auto 2, février 2007.

(9) Comme le rappellent DELTEIL V. et DIEUAIDE P. dans leur article publié dans ce numéro.

(10) Entretien, syndicaliste CFDT, auto 3, février 2008.

(11) Par exemple, les accords sur la formation, les comptes «épargne temps», *etc.*

(12) Ce que dénoncent souvent les syndicats : « Depuis 1987, s'est développé l'intéressement financier et, depuis 1991, l'intéressement local. L'intéressement financier joue contre le salaire : plus les salaires augmentent, plus les résultats baissent, plus l'intéressement baisse. En outre, il s'est substitué à des primes et des allocations [...] qui, elles, étaient soumises à cotisations sociales et comptaient pour la retraite », (entretien, syndicaliste CGT, Auto 1, février 2008). D'après le Ministère du Travail, en 2007, au niveau national, 7 233 accords d'entreprises avaient été signés à propos des salaires et des primes ;

dégage de l'enquête n'est nullement spécifique aux entreprises de notre échantillon. Si l'on se réfère à certains auteurs, il s'agit d'une caractéristique propre à la France. Pour Mardsen, Belfield et Benhamou, qui comparent notre pays à la Grande-Bretagne à propos des salaires et des rémunérations incitatives (13), « les établissements français (demeurent) les plus gros utilisateurs d'incitations salariales liées à la performance, surtout individuelle, sous forme de prime ou d'augmentation, révélant une logique d'individualisation des rémunérations étonnamment plus développée qu'en Grande-Bretagne » (MARDSEN *et al.*, 2008, p. 419).

Au regard des liens entre productivité et négociations collectives, les accords sur le temps de travail induisent dans les entreprises enquêtées une forme de flexibilité particulière, à savoir l'annualisation. Il s'agit d'une pratique qui s'est surtout développée à partir des négociations sur les « 35 heures » – dans le cadre des lois Aubry –, l'annualisation jouant en l'occurrence un rôle de concessions faites à l'employeur par le partenaire syndical (14). Dans les faits, l'annualisation implique l'adaptation du temps de travail – et donc du travail – aux contraintes de l'entreprise et à celles du marché. Là encore, nos observations empiriques corroborent les constats établis par d'autres auteurs. Commentant une grande enquête réalisée dans les années 1990 – 60 000 salariés et trente-cinq branches professionnelles concernées –, LICHTENBERGER (1998, p. 7) évoquait ainsi les nouvelles formes de prescriptions qui pesaient sur le travail, celui-ci étant de plus en plus souvent « tiré en aval par l'attente du client et de l'utilisateur » plus que par « les modes opératoires liés au produit lui-même ».

Au total, ces exemples valident l'hypothèse d'un lien étroit entre la négociation collective et les impératifs économiques. À l'échelle des groupes et sur des thèmes essentiels – les salaires, la durée du travail –, la négociation est souvent devenue un outil de gestion au service de la stratégie industrielle (15). C'est précisément ce qui caractérise ce que nous nommons le « dialogue social managérial » qui, outre les liens entre négociation et productivité économique, a aussi pour particularité de prendre appui sur les évolutions du droit.

La notion de dialogue social managérial

Dans le domaine des relations sociales, le dialogue social managérial combine les pratiques issues de la seule hiérarchie et de nouveaux rapports entre la négociation collective, la loi et le management. À l'évidence, ce sont surtout ces derniers qui nous intéressent ici car ils constituent de réelles ruptures par rapport aux régulations plus traditionnelles. Dans le passé, la loi jouait un rôle hégémonique au sein des régulations sociales et de la négociation collective, et pour cause. En France, l'intervention de l'État était beaucoup plus présente dans le domaine des relations sociales qu'elle ne l'était dans d'autres pays, notamment européens (DUCLOS, *et al.*, 2009). Par contrecoup et malgré les accords conclus dans le secteur nationalisé (*cf. supra*), la négociation d'entreprise constituait un fait peu courant, même après le vote de la loi de décembre 1968 sur les sections syndicales d'entreprise (REYNAUD, 1978). Désormais, par leur emprise sur la négociation, les impératifs économiques influent sur de nombreux accords collectifs et cette influence est facilitée par un fait décisif : des années 1980 à nos jours, la loi est devenue de moins en moins contraignante face aux pratiques contractuelles. Dans ce contexte, si le lien entre les accords et les logiques économiques est souvent si étroit, c'est parce que les évolutions du droit ont fait que la négociation a beaucoup gagné en autonomie (*cf. encadré 2*) (16). Il s'agit là de l'une des causes qui explique l'influence accrue des impératifs économiques sur la négociation mais aussi face au droit, qui sert souvent aujourd'hui à légitimer les processus d'individualisation et de flexibilité comme enjeux des accords collectifs (17).

Dans les entreprises concernées par l'enquête, ce « jeu » entre les impératifs économiques, la négociation et la loi, constitue l'une des assises essentielles du dialogue social managérial. En effet, si – hors du champ de la négociation collective – la hiérarchie assure toujours un rôle important dans la gestion des relations sociales, elle ne saurait à elle seule, incarner le dialogue social managérial. Par définition, interviennent ici des aspects qui relèvent des relations professionnelles et de leurs institutions. En résumé, le dialogue social managérial s'appuie d'une part sur la négociation, qui agit comme un dispositif favorisant les stratégies de l'entreprise, et d'autre part sur les évolutions du droit, qui confèrent plus d'autonomie à la négociation et renforcent les liens entre impératifs économiques et accords collectifs.

4 120 au sujet de l'intéressement, la participation, les plans d'épargne salariale.

(13) Ces comparaisons ont notamment été faites grâce au programme d'exploitation des enquêtes REPONSE (« Relations professionnelles et négociations d'entreprise »), organisé par la DARES. Pour une synthèse récente des apports de ces enquêtes, *cf.* AMOSSÉ *et al.* (2008).

(14) Sur les liens entre la loi, le temps de travail et les accords collectifs, *cf.* THOEMMES (2010) pour une synthèse récente.

(15) « Il n'existe pas de stratégie RH en soi, déconnectée du business », entretien, DRH Europe, Agro 2, juin 2007.

(16) À propos des régulations autonomes, *cf.* REYNAUD (1989). Sur la coproduction des règles dans la négociation, *cf.* aussi DUNLOP (1993). Sur l'évolution des régulations juridiques enfin, *cf.* BLOCH-LONDON, PELISSE (2008).

(17) Comme l'écrit Jeammaud, le droit peut aujourd'hui, sous couvert de régulation, servir de support à des processus d'auto-réglementation (JEAMMAUD, 1998).

Encadré 2

Des années 1980 à nos jours : l'évolution des rapports entre la loi et la négociation d'entreprise. Quelques exemples

Dans un pays comme la France où l'intervention de l'État encadrerait de façon puissante la négociation collective, certaines évolutions contemporaines constituent un changement significatif. Nous rappelons ici les principes qui, au fil des changements législatifs des trente dernières années, ont favorisé une autonomie accrue des partenaires sociaux face au législateur.

Le premier principe est le principe de dérogation. L'accord collectif peut, à certaines conditions, déroger à la loi qui devient moins impérative. À l'origine des accords dérogatoires, on retrouve les lois Auroux votées en 1982. Dans les années 1980-1990, ce principe s'applique notamment à des accords sur le travail de nuit des femmes dans les entreprises privées ou sur le travail le week-end. Avec les lois Fillon de 2004 et de 2008, on assiste à un élargissement des possibilités d'accords dérogatoires à certains domaines, dont la durée du travail.

Le second principe concerne l'impact de la négociation sur l'application ou la non-application de la loi. Une loi peut être votée mais ne sera appliquée que si les partenaires sociaux au niveau de l'entreprise ou de la branche décident d'en négocier son application sur le terrain. Sans cette volonté des partenaires sociaux, la loi ne s'applique pas. Il s'agit là du principe de la loi incitative qui renvoie, entre autres, aux lois Delebarre de 1986 ou de Robien de 1996, sur la réduction ou l'aménagement de la durée du travail.

Le troisième principe réside dans la modification de normes juridiques ou la production de nouveaux droits par la négociation. Entre 1998 et 1999, les négociations d'entreprise qui suivent le premier texte de la loi Aubry sur les « 35 heures » modifient en profondeur certains aspects de ce texte ou apportent des innovations juridiques d'importance. Les dispositifs concernant le lien entre les « 35 heures » et la création ou la sauvegarde des emplois initialement prévus par le législateur, ne figurent plus dans le second texte de loi. En outre, les négociations influent sur ce dernier et modifient certains droits existants comme le temps de travail des cadres où la possibilité de recourir au referendum pour valider certains accords (contestés ou non) à propos des 35 heures. Enfin, les négociations d'entreprise sur la réduction de la durée du travail ont souvent eu pour effet une annualisation et une flexibilisation du temps de travail, rompant avec la définition traditionnelle de la durée du travail fondée sur un critère hebdomadaire (les « 40 heures », les « 39 heures », les « 35 heures »). Les textes relatifs à la loi de janvier 2007 prolongent ce principe développé avec les lois Aubry. Là aussi, l'accord peut modifier la loi et produire de nouveaux droits. La loi prévoit en effet qu'une priorité puisse être accordée aux partenaires sociaux et à la négociation collective en vue de réformer le droit dans certains domaines, notamment l'emploi ou le dialogue social. C'est dans ce contexte qu'interviennent l'accord de janvier 2008 sur la modernisation du marché du travail ou la déclaration sur les nouvelles règles de représentativité syndicale signée par la CFDT, la CGT, le MEDEF et la CGPME. Ces deux textes contractuels seront repris par le législateur et donneront lieu à de nouvelles lois votées en avril et août 2008.

À ces divers principes, s'ajoutent d'autres initiatives qui montrent également l'évolution des rapports entre les partenaires sociaux présents dans l'entreprise et les pouvoirs publics. Il en est ainsi par exemple du transfert de certains pouvoirs détenus par l'administration aux partenaires sociaux (loi Seguin de 1987 sur la suppression de l'autorisation administrative de licenciements et la définition de nouvelles prérogatives des comités d'entreprise en matière de plans sociaux).

Certes, le poids du législateur dans le domaine social se fait toujours sentir. L'atteste le récent épisode sur la réforme des retraites en 2010. Reste que durant les trente dernières années, l'évolution des rapports entre la négociation collective et la loi s'est faite de façon incessante, au profit d'une autonomie toujours accrue des partenaires sociaux qui s'applique à des domaines de première importance : la durée du travail, l'emploi, les licenciements collectifs, le dialogue social ou, encore, la validation des accords.

Un « durcissement » du dialogue social managérial dans les filiales implantées en Europe de l'Est ?

En France, le développement du dialogue social managérial accompagne un enrichissement des thèmes de la négociation collective. En Europe de l'Est, certains traits du dialogue social managérial sont également présents, mais sous des aspects particuliers.

Négociations décentralisées et autonomie locale

Si l'on se réfère à l'environnement institutionnel des filiales implantées à l'Est par les groupes industriels français, deux aspects apparaissent d'emblée.

D'une part, la syndicalisation reste élevée. Certes, les syndicats n'ont plus la puissance qu'ils avaient à l'époque du communisme, où l'adhésion était quasiment obligatoire. Alors, ils affiliaient près de 95 % des salariés. Mais comparé à la France et à ses 8 % de syndiqués, les pays concernés par l'enquête connaissent toujours aujourd'hui des taux de syndicalisation importants : en Roumanie, ce taux est de 50 % ; en Slovaquie, de 40 % ; en Hongrie, de 20 %. C'est d'ailleurs ce qui explique les capacités d'action des syndicats à l'échelle macro-économique pour influencer les révisions législatives ou des projets de réforme produits dans le cadre du postcommunisme. À une syndicalisation élevée s'ajoute la volonté des pouvoirs publics d'instituer dans l'environnement des entreprises un système

Tableau 2 : Les filiales implantées dans les pays de l'ECE

Entreprises	Effectifs globaux	Pays d'accueil		Effectifs par sites
		Année d'implantation des filiales		
Ener1	19 000	Hongrie	1996	1 300
		Slovaquie	2002	4 900
		Roumanie	2005	9 600
Ener2	4 000	Roumanie	2005	87
		Roumanie	2005	163
		Roumanie	2005	n.d. *
Ener3	800 à 900	Slovaquie	1999	100
		Slovaquie	1999	21
		Slovaquie	1999	30
		Roumanie	1999	370
Auto1	12 100	Slovaquie	2002 **	134
		Roumanie	1999	11 547
		Roumanie	2002	1 429
Auto2	13 750	Slovaquie	2006	3 300
Auto3	8 700	Hongrie	n.d.	n.d.
		Slovaquie	n.d.	1 150
		Roumanie	n.d.	900
		Roumanie	n.d.	120
Agro1	9 500	Hongrie	1993	700
		Roumanie	1999	630
Agro2	5 000	Hongrie	1993	n.d.
		Slovaquie	1993	800

* n.d. : non déclaré.

** Unité commerciale.

hiérarchisé de négociations collectives structuré, au niveau national, par des commissions tripartites et, au niveau des branches d'activité, par des comités de dialogue social sectoriels. Mais – paradoxe ? – ces contextes institutionnels restent peu efficaces ; ils n'apparaissent pas comme de véritables espaces de régulation encadrant les négociations locales d'entreprises. Et entre les divers niveaux de régulation contractuelle (national, sectoriel ou local), la coordination demeure très lacunaire (18).

Dans notre échantillon d'enquête (cf. tableau 2), si l'on considère les filiales de plus de 300 salariés, soit un seuil d'effectifs pouvant impliquer une forte institution de la négociation, on constate une autonomie poussée des sites locaux même là où existent des règles impératives concernant la protection des salariés. C'est le cas de la Roumanie qui, par comparaison avec d'autres pays, dispose d'un cadre juridique plus strict. La flexibilité du marché du travail y est ainsi nettement moins élevée qu'en Hongrie ou en Slovaquie et même, en un

sens, supérieure à celle de la France (19). Pourtant l'autonomie de la négociation locale s'y avère très étendue tout comme dans les autres pays d'Europe de l'Est concernés par l'étude.

D'une manière générale, l'autonomie de la négociation locale est d'autant plus manifeste qu'elle ne relève pas seulement des systèmes de relations professionnelles qui spécifient les pays de l'ECE, mais qu'elle répond aussi aux stratégies définies par les entreprises françaises. Pour celles-ci, l'objectif essentiel est de lier compétitivité sur les marchés et rentabilité financière des capitaux investis. Or, la faiblesse des régulations nationales ou sectorielles leur offre un environnement relativement permissif qui laisse se développer dans les filiales une concurrence exacerbée sur les coûts du travail et les conditions d'emploi. En résumé, les logiques financières d'optimisation des entreprises concernées

(18) Parfois, l'absence de coordination entre l'entreprise et les instances de régulation nationale ou sectorielle, est due à des raisons très particulières. En Hongrie, la représentation patronale au niveau national comporte neuf organisations et cette fragmentation institutionnelle rend difficile la production d'accords sectoriels pouvant influencer sur les négociations d'entreprise.

(19) En 2009, selon les données traitées par la Banque mondiale et le *Doing Business*, l'indice de protection de l'emploi (ou de rigidité des garanties concernant l'emploi) se situait à 30 pour la Hongrie ; à 36 pour la Slovaquie ; à 62 pour la Roumanie et à 56 pour la France (moyenne de l'OCDE : 31,4). Ici, l'indice concernant les garanties plus ou moins fortes liées à l'emploi – plus l'indice est élevé et plus ces garanties le sont – se fonde sur plusieurs critères : notamment, les facilités ou les difficultés d'embauche, les facilités ou les difficultés de licenciement et la rigidité, ou non, des horaires de travail.

impliquent – dans les pays de l’ECE beaucoup plus qu’en France – une organisation des sites locaux en «centres de profits» gérés de façon autonome et selon des critères de pure concurrence (cf. supra). À l’évidence, ceci n’est pas sans effets sur les contenus de la négociation collective au niveau local et sur la traduction du dialogue social managérial dans l’Europe de l’Est.

Un « dialogue social » amputé. Négociations salariales et gestion directe

En France, le dialogue social managérial s’appuie – on l’a vu – sur une gestion directe des relations sociales par la hiérarchie mais aussi sur des négociations qui couvrent des thèmes nombreux et variés. Le dialogue social managérial s’exerce ainsi dans un contexte qui implique l’enrichissement des objets de la négociation collective (cf. supra).

Dans les filiales de l’ECE, au niveau local, la situation est très différente et ceci quel que soit le taux de syndicalisation(20). Certes, les revendications syndicales peuvent s’attacher à de multiples problèmes. Par exemple, dans un secteur comme l’automobile où la présence syndicale est fréquente, elles concernent les heures supplémentaires, la flexibilité des horaires, l’intensification du travail, les temps de pause et, bien sûr, les salaires et les primes. Mais si au niveau national, les syndicats de la plupart des pays de l’ECE sont dotés de ressources de mobilisation réelles (cf. supra), ce n’est pas le cas au niveau local. L’état des systèmes de relations professionnelles et l’isolement des entreprises face aux instances de régulation nationales ou sectorielles entravent leur action. En ce sens, ils ne disposent pas de relais suffisants pouvant amplifier leurs mobilisations dans les sites locaux et ils se retrouvent directement confrontés aux exigences économiques de l’entreprise. Dès lors, la recherche de solutions aux revendications des salariés se fait souvent sous la tutelle directe de la hiérarchie, dans le cadre de réunions informelles réunissant les salariés et – selon les circonstances – des représentants syndicaux. «*Le dialogue social ne repose pas seulement sur des réunions plus ou moins formelles avec les représentants des salariés, qui se tiennent une fois par mois sous la direction du DRH, accompagné ou non du directeur général. Il s’appuie également sur une réunion plus informelle avec les salariés, qui a lieu tous les 15 jours*»(21). Parfois, le dialogue social prend une forme plus ambiguë. Débordant le strict champ revendicatif, il devient alors clairement subordonné aux impératifs de l’entreprise. Dans un site situé en Hongrie, il reposait ainsi sur

des «forums mensuels» organisés par la direction et était défini par celle-ci comme étant «*un outil de management visant à solliciter la participation des salariés à la résolution de problèmes organisationnels ou techniques, comme la réduction des rebuts et celle des coûts de production, notamment*»(22).

En fait, dans tous les secteurs et pays concernés, la négociation collective se limite en général à un domaine spécifique: les salaires et les primes(23). C’est d’ailleurs à ce propos qu’eut lieu en 2008 une grève en Roumanie, la seule grève importante organisée en Europe de l’Est dans le secteur privé durant ces dernières années (Auto1)(24). Dans les négociations salariales qui se déroulent dans les pays de l’ECE, le paradigme de l’efficacité productive influe – comme en France – sur les accords collectifs. Partout, au sein de filiales organisées comme des centres de profits et selon des critères de rentabilité et de concurrence (entre elles), la performance joue un rôle important dans les négociations et la détermination des salaires. On retrouve ici la primauté de l’impératif économique sur le contenu des accords conclus et, ce faisant, l’un des traits essentiels du dialogue social managérial. Certes, d’autres aspects caractérisent les négociations salariales à l’Est tels des pratiques de redistribution avantageuses. Outre l’existence d’accords indexés sur l’inflation (Auto2, Slovaquie), la négociation peut se baser sur les salaires des grandes firmes voisines et comporter pour les personnels des gains d’ampleur variable. Dans certains sites (Auto2, Slovaquie), les salaires dépassent le niveau local des rémunérations de 3 à 4%. Ailleurs, ce taux se situe à 10%, voire à 30% (respectivement, Agro2, Slovaquie; Agro1; Hongrie). Le caractère avantageux de ces pratiques salariales est dû, en partie, aux conditions d’implantation des entreprises françaises en Europe de l’Est. Leurs stratégies impliquaient des restructurations dont la mise en œuvre reposait sur des compromis locaux: la modernisation d’un appareil productif souvent vétuste et la réduction d’effectifs (aussi) souvent pléthoriques étaient ainsi compensées par des promesses de rattrapage salarial(25).

(22) Entretien, syndicaliste, Auto3, Hongrie, mars 2007.

(23) «*Les problématiques du dialogue social à l’Est ne sont pas celles qui dominent en France. À l’Est, la question centrale est celle des salaires, en France c’est la défense de l’emploi et la gestion des restructurations*», entretien, DRH, zone PECO, Agro 2, juin 2007.

(24) Pour les syndicats, les enjeux revendicatifs se posaient en termes de «juste rémunération» liée au partage des gains de productivité, étant donnée la contribution du site en grève à la performance mondiale du groupe industriel qui le dirigeait. Le site concerné produit en effet le modèle le plus vendu dans le monde et génère des profits massifs.

(25) Un exemple sur les effectifs: en Roumanie, dans une entreprise acquise en 1999 (Auto1), le programme de restructuration impliquait une baisse des effectifs, qui devaient passer, en plusieurs étapes, de 27 000 à 13 000 salariés.

(20) Là où les syndicats étaient présents, les taux de syndicalisation pouvaient aller de 10% dans certains sites (Agro 1) à 60% (Agro 2, Ener 3), voire 90% (Ener 1, Auto 1).

(21) Entretien, DRH, responsable du service «implication du personnel», Auto3, Roumanie, septembre 2006.

Tableau 3 : Évolution du salaire minimum brut (en euros courants)

Pays	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Hongrie	202	212	189	232	247	258	273	270
Slovaquie	114	133	148	167	183	217	243	296
Roumanie	62	73	69	72	90	114	141	153
France	1084	1094	1113	1164	1218	1254	1280	1321

En résumé, lorsque l'on rapporte l'état de la négociation dans les pays de l'ECE à ce que nous nommons le dialogue social managérial, une conclusion s'impose : en Europe de l'Est, ce dernier laisse une part hégémonique à la gestion directe et à la hiérarchie dans la résolution des problèmes et des revendications qu'expriment les salariés. La négociation collective ne concerne que les seuls salaires alors que les revendications des personnels dans toute une série de domaines – conditions de travail, cadences, flexibilité, heures supplémentaires, *etc.* – sont généralement traitées par la hiérarchie de façon informelle. Ici, l'emprise de l'impératif économique sur les attentes des salariés s'exerce sans intermédiaires, ni procédures négociées.

Ainsi, alors qu'en France le dialogue social managérial s'appuie largement sur la négociation collective et se développe dans un cadre où les thèmes d'accords sont de plus en plus nombreux, il relève dans les pays de l'ECE surtout de la gestion directe et de la hiérarchie. Dès lors, le dialogue social managérial semble se définir « en creux », du moins sur le terrain de la négociation. Il est tributaire des traits singuliers qui spécifient les filiales situées à l'Est, à savoir l'autonomie locale des relations professionnelles ; des logiques financières d'optimisation qui font des filiales des centres de profits ; la mise en concurrence des sites de production ; l'isolement de la négociation d'entreprise face aux instances de régulation nationales et sectorielles ; des accords collectifs limités aux salaires et axés sur la performance ; l'absence d'accords innovants et la gestion directe des revendications sociales par la hiérarchie.

S'agit-il là d'un « durcissement » du « modèle » français ? Plus généralement, n'est-on pas face à des pratiques liées à l'internationalisation des entreprises et au capitalisme actionnarial ? Autrement dit, en « radicalisant » les traits du dialogue social managérial institué en France et en le subordonnant davantage encore aux impératifs économiques, les filiales de l'Europe centrale et de l'Est n'impliquent-elles pas des pratiques très éloignées des traditions qui ont marqué les relations professionnelles en Europe ?

*
* *

Certes, notre enquête reste de dimension modeste et n'autorise aucune réponse définitive. Mais à travers les contextes de ses terrains d'études en France et dans les pays de l'ECE, elle renvoie à des tendances plus générales qui découlent de processus économiques et capitalistes qui marquent depuis de longues années l'espace social européen. En ce sens, la question du rapport du dialogue social managérial avec d'autres modèles européens de négociation se pose.

Deux grandes traditions politiques et sociales ont dès l'origine façonné les relations professionnelles dans l'Union européenne (26). D'un côté, la tradition social-démocrate valorise l'État-providence et des régulations fondées – au moins *a minima* – sur la loi, même si de telles options n'excluent nullement la reconnaissance du rôle important de la négociation professionnelle. De l'autre, la tradition chrétienne-démocrate s'inspire du principe de subsidiarité ; elle privilégie la négociation contractuelle ou « le contrat négocié » au plus près de ceux qu'il concerne, tout en conférant à la loi un rôle influent dans les relations professionnelles (CROUCH, 1990 ; GROUX *et al.*, 1998 ; DIDRY, *et al.*, 2005). Face à ces traditions, le modèle issu du dialogue social managérial institue un nouveau référentiel qui ne se fonde plus sur la primauté de la loi ou sur celle du contrat, mais sur l'impératif économique. Que celui-ci soit assuré par la négociation collective ou de façon unilatérale par les hiérarchies d'entreprise demeure certes important. Mais l'apport de notre étude est d'attirer l'attention sur la diffusion de ce dialogue social managérial au sein des régulations sociales européennes aux côtés d'autres régulations fondées sur la primauté de la loi ou du lien contractuel.

Ainsi la notion de dialogue social managérial ne se limite-t-elle pas aux seules données empiriques de l'enquête. Appliquée à l'élargissement de l'Union européenne, elle peut éclairer certains débats et faux débats sur le rôle et l'influence des

(26) Au vu du volume de cet article, nous nous limiterons ici à de très brefs rappels. Pour des développements conséquents sur les relations professionnelles en Europe, cf. l'ouvrage très complet de SLOMP (2000).

pays de l'ECE dans le domaine des régulations sociales. En 2005, lors de la campagne électorale concernant le traité constitutionnel européen, ces pays furent parfois présentés comme incarnant un « modèle ultra-libéral » appelé à contredire voire à disqualifier les traditions européennes en matière de relations professionnelles. En réalité, si les traits spécifiques du dialogue social managérial dans les pays de l'Est renvoient souvent à ce que l'on nomme le « moins disant social », il apparaît également que les pratiques « en rupture » face aux traditions de l'Union européenne ne sont pas dues à ces seuls pays, loin de là. Ces derniers n'ont-ils

pas simplement amplifié le primat de l'impératif économique sur le dialogue social tel qu'il était déjà apparu dans les entreprises françaises bien avant leur implantation à l'Est ? L'évolution du dialogue social en France n'a-t-elle pas contribué à l'essor de relations professionnelles qui ont mis en cause – depuis longtemps déjà – les grandes traditions de la négociation collective dans l'Union européenne ? Dans ce contexte, les pays de l'Europe centrale et de l'Est n'auraient servi que de chambres de résonance, d'extension et de consolidation de pratiques économiques et sociales aujourd'hui bien établies, et dont la source est ailleurs.

Bibliographie

AMOSSÉ T., BLOCH-LONDON C., WOLFF L., (dir.), *Les relations sociales en entreprise*, Paris, La Découverte.

BÉLANGER J., THUDEROZ C. (1998), « La recodification de la relation d'emploi », *Revue française de sociologie*, volume XXXIX, 3.

BLOCH-LONDON C., PÉLISSE J. (2008), « L'évolution du cadre légal des relations professionnelles : entre foisonnement juridique et renouvellement des acteurs, une appropriation sélective des dispositifs » in Amossé T., Bloch-London C., Wolff L., (dir.), *Les relations sociales en entreprise*, Paris, La Découverte.

BOYER R. (1984), « Rapport salarial, accumulation et crise : 1968-1982 » in Kesselman M., Groux G., (dir.), *Le mouvement ouvrier français. Crise économique et changement politique. 1968-1982*, Paris, Éditions Ouvrières.

CROUCH C. (1990), « Les systèmes de relations professionnelles : la théorie de Dunlop trente ans après et dans une perspective européenne » in Reynaud J.-D., Eyraud F., Paradeise C., Saglio J., (dir.), *Les systèmes de relations professionnelles. Examen critique d'une théorie*, Paris, Éditions du CNRS.

DIDRY C., MIAS A. (2005), *Le moment Delors. Les syndicats au cœur de l'Europe sociale*, Bruxelles, Peter Lang.

DUCLOS L., GROUX G., MÉRIAUX O., (dir.) (2009), *Les nouvelles dimensions du politique. Relations professionnelles et régulations sociales*, Paris, LGDJ.

DUNLOP J.-T. (1993), *Industrial Relations Systems*, Boston, Mass., Harvard Business School, (reed.).

GROUX G., MOURIAUX R., PERNOT J.-M. (1998), « The Europeanisation of the Trade Union Movement: the European Trade Union Confederation » in Gabaglio E., Hoffmann R., (eds), *The ETUC in the Mirror of Industrial Relations Research*, Brussels, ETUI, European Trade Union Institute Publ.

GROUX G., LÉVY C. (1985), « Mobilisation collective et productivité économique : le cas des cercles de qualité dans la sidérurgie », *Revue française de sociologie*, XXVI,1.

GROUX G. (2000), « L'entreprise publique et la négociation collective : du statut au contrat » in Rouban L. (dir.), *Le service public en devenir*, Paris, L'Harmattan.

JEAMMAUD A. (1998), « Introduction à la sémantique de la régulation juridique. Des concepts en jeu » in Clam J., Martin G., (dir.), *Les transformations de la régulation juridique*, Paris, LGDJ.

LICHTENBERGER Y. (1998), « Comprendre le travail pour questionner le syndicalisme », *La Revue*, 15.

MARSDEN D., BELFIELD R., BENHAMOU S. (2008), « Rémunérations incitatives et modèle salarial en France et en Grande-Bretagne » in Amossé T., Bloch-London C., Wolff L., (dir.), *Les relations sociales en entreprise*, Paris, La Découverte.

MURRAY G., TRUDEAU G. (2004), « Une régulation sociale de l'entreprise mondialisée ? », *Relations industrielles*, volume 50, 1.

MORVILLE P. (1985), *Les nouvelles politiques sociales du patronat*, Paris, La Découverte, collection « Repères ».

PIORE M., SABEL C. (1984), *The Second Industrial Divide : Possibilities for Prosperity*, New York, Basic Books.

REYNAUD J.-D. (1978), *Les syndicats, les patrons et l'État*, Paris, Éditions Ouvrières.

REYNAUD J.-D. (1989), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.

SLOMP H. (2000), *Les relations professionnelles en Europe*, Paris, Éditions de l'Atelier.

THOEMMES J. (2010), *La négociation du temps de travail : une comparaison France-Allemagne*, Paris, LGDJ.