

Transfert du modèle social ou « dumping social » ? Les relations professionnelles dans des multinationales françaises des services en Europe de l'Est

Steve Jefferys (*)

Depuis 1996, certaines multinationales françaises ont investi massivement en Europe centrale et de l'Est. Dans le secteur des services, les investissements directs à l'étranger ont fait de ces multinationales françaises des entreprises leaders dans le domaine du secteur hôtelier et de la grande distribution ainsi que des acteurs de premier plan dans les secteurs de la finance et de l'électricité. Cette recherche compare les modèles sociaux en place dans ces secteurs en Bulgarie, en Hongrie et en Pologne. Elle interroge la nature des investissements opérés par les multinationales : celles-ci cherchent-elles, dans une démarche de « dumping social », à se soustraire à un régime réglementaire jugé trop contraignant ? Leur implantation dans les pays de l'Est les a-t-elle conduit à affaiblir le modèle social français ? Cet article suggère qu'il n'en est rien. Les investissements réalisés dans le secteur des services visent d'abord à étendre leurs parts de marché. Les multinationales françaises ont maximisé leurs retours sur investissements. Elles n'ont pas encouragé les négociations collectives sectorielles ni l'implication des syndicats dans les prises de décisions. Mais là où les syndicats existent déjà, elles les ont reconnus et ils ont pu participer au dialogue social.

À compter de la seconde moitié des années 1990, des flux massifs d'investissements directs à l'étranger (IDE), y compris bon nombre d'investissements du secteur tertiaire français, ont été réalisés en Pologne, en Hongrie ainsi que dans plusieurs autres nouveaux États membres que compte l'Europe centrale et de l'Est. Les multinationales procédant à ces investissements escomptaient tout à la fois retirer des bénéfices commerciaux de l'élargissement de l'Union européenne, passant de quinze à vingt-sept États membres en 2004 et en 2007, et se saisir des occasions de privatisation apparues dans cette Europe en transition.

Le résultat en fut l'une des accélérations à court terme des IDE les plus significatives qu'une région du monde ait jamais connu. Entre 1990 et 1998, les investissements directs à l'étranger furent multipliés par vingt-cinq en Europe centrale (MICKIEWICZ *et al.*, 2000). Ceci s'effectua en outre dans un contexte politique où, à partir de la fin des années 1990, il fut simultanément demandé à ces « nouveaux » gouvernements européens de transposer et d'appliquer l'ensemble des directives européennes.

En proposant aux salariés diverses formes de protection face aux inégalités de pouvoir inhérentes à l'économie de marché, les directives de l'Union européenne apparaissent au cœur de ce qu'il est convenu d'appeler le « Modèle social européen ». Dans son introduction, le *Dictionnaire de la Fondation européenne* (2007) décrit ce modèle « en termes de valeurs incluant la démocratie et les droits des individus, la libre négociation collective, l'économie de marché, l'égalité des chances pour tous de même que la protection sociale et la solidarité ». MARGINSON et SISSON (2006, p. 1) vont plus loin encore en affirmant que le modèle social européen « vise à soutenir et affirmer les principes fondamentaux » que sont :

« Le droit au travail, y compris les engagements et promesses de plein-emploi et les politiques actives de l'emploi ; le droit à la protection sociale impliquant une couverture sociale de base pour les inactifs ; ainsi que le droit de bénéficier de protections sur le lieu de travail en matière de gouvernance ou de réglementation de l'emploi... Une répartition relativement égalitaire des salaires et des revenus... Et un haut degré d'organisation des intérêts tant de la part des employeurs que des salariés. »

Le modèle social européen est par conséquent largement compris et appréhendé comme étant un ensemble de principes ou de valeurs régulant les marchés du travail, en insistant sur les responsabilités

(*) Working Lives Research Institute, London Metropolitan University, 31 Jewry Street. Londres EC3N 2EY ; s.jefferys@londonmet.ac.uk

de l'employeur vis-à-vis de ses salariés, sur la nécessité d'un « progrès social » et d'un « dialogue social », et en offrant un minimum de protections ainsi que des droits à l'emploi et à la protection sociale.

Deux problématiques contrastées émergent quant à l'avenir de l'Europe sociale confrontée à l'élargissement de l'Union européenne et à la présence accrue de multinationales européennes en Europe centrale et de l'Est : les investissements directs à l'étranger de ces multinationales favorisent-ils le transfert aux pays d'Europe de l'Est des valeurs de l'Union européenne et de normes minimales en matière d'emploi ? Ou bien s'inscrivent-ils au contraire dans une tentative d'« échapper » aux contraintes du modèle social européen dans une logique de « dumping social (1) », contribuant au final à affaiblir ce modèle bien plus qu'à l'étendre ?

Ces questions sont le reflet d'un débat de longue haleine entre deux perspectives d'analyse opposées sur l'Europe sociale. À peu près au moment même où les investissements directs à l'étranger commencent à s'accroître au sein des États de l'Europe centrale et de l'Est, certains « euro-optimistes » affirment que la directive de 1994 instituant les comités d'entreprise européens pourrait déboucher sur « un système transnational de relations professionnelles se fondant sur la législation européenne » (SCHULTEN, 1996). Cette évolution était susceptible d'aboutir à des conventions collectives internationales et fournissait un mécanisme permettant d'étendre aux multinationales certaines formes « souples » de réglementation de l'emploi (DEVILLECHABROLLES, 2005). En outre, comme le suggère CONTREPOIS (2010) dans ce même numéro, ceci pouvait donner aux directions centrales des ressources humaines des pays d'origine la possibilité d'intégrer les représentants des comités d'entreprise européens à la culture ou à la « famille » des multinationales.

De ce point de vue, l'élargissement de l'Union européenne pourrait contribuer à généraliser, auprès des nouveaux États membres d'Europe de l'Est, certaines des valeurs du Modèle social européen. Qui plus est, en étendant à toutes les entreprises d'une certaine taille le droit des travailleurs à participer aux processus « d'information et de consultation », l'élargissement de l'Union européenne pourrait apparaître comme un appui au développement du dialogue social dans des pays où il n'existe guère. IANKOVA

(1) « Le dumping social » naît de la « concurrence des régimes de politique sociale » entre les États membres (ou de la concurrence entre des régions ou zones au sein de ces États membres) ou naît encore de la concurrence entre différents sites appartenant à de grandes entreprises lorsque celles-ci diminuent les salaires et/ou abaissent les normes de travail et normes sociales au sein d'un pays, d'une zone ou d'un site donné afin d'accroître la rentabilité locale. Ceci peut amener des multinationales à effectuer de nouveaux investissements dans des régions où le coût de la vie est bas ou même à délocaliser des établissements existants (cf. EUROFOUND, 2008).

et TURNER (2004, p. 89) en concluent qu'en Europe centrale et de l'Est, la « norme d'adhésion à l'Union européenne, concernant le dialogue social, a joué un rôle important dans le maintien du tripartisme et dans la défense de celui-ci contre toute attaque potentielle des gouvernements néolibéraux ».

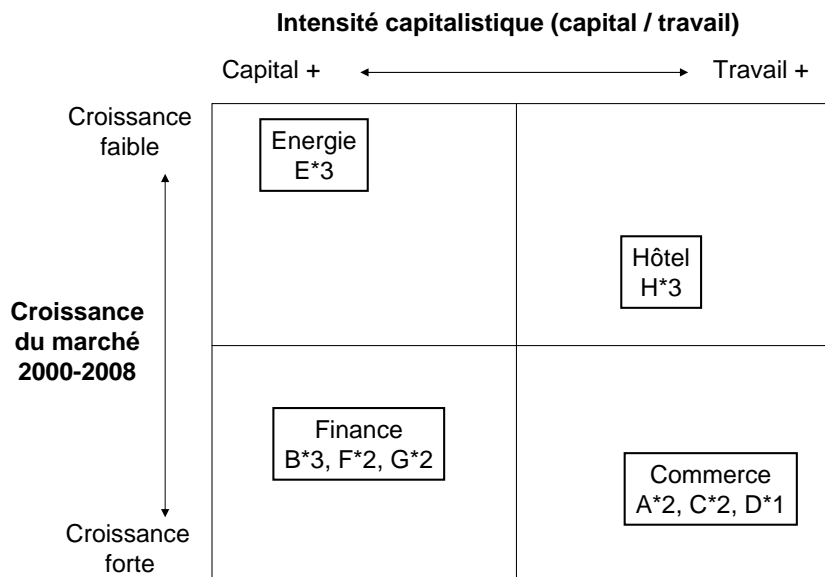
Cet « optimisme » a été contesté par STREECK (1997) qui a souligné que la directive sur les comités d'entreprise européens était elle-même trop faible pour étayer et soutenir une extension du dialogue social. Cet optimisme a également été remis en question par ceux qui ont soutenu qu'un élargissement aux nouveaux États membres, en l'absence de syndicats solidement implantés et d'une réglementation effective de l'emploi, pourrait affaiblir l'ensemble du modèle social européen (VAUGHAN-WHITEHEAD, 2003 ; EYRAUD, VAUGHAN-WHITEHEAD, 2007). D'autre part, étant donné la faiblesse bien connue de la représentation des syndicats en Europe centrale et de l'Est, des inquiétudes ont été exprimées quant à la représentation de salariés non syndiqués au sein des comités d'entreprise européens, celle-ci étant susceptible de fragiliser la présence des syndicats au sein de ces institutions et de restreindre leur indépendance vis-à-vis des employeurs. La position « europessimiste » s'est également vu accréditée par l'appréciation critique que MARTIN et CRISTESCU-MARTIN (2004, p. 633) ont fait du tripartisme en Europe centrale et de l'Est, qualifiant ce dernier d'« écran de fumée ».

Après une description du cadre de l'enquête et des méthodes utilisées, l'article examine d'abord en quoi la littérature existante sur l'impact des relations de travail du pays d'origine sur les pratiques ayant cours dans les pays hôtes aide à répondre à la question du transfert ou au contraire du contournement du modèle social européen. Il expose ensuite les résultats de cette enquête en comparant non seulement les divers modèles sociaux nationaux, mais aussi les institutions et les pratiques effectives en matière de relations professionnelles de huit multinationales françaises du secteur tertiaire présentes en Europe centrale et de l'Est.

Une enquête sur les multinationales françaises implantées en Europe de l'Est

L'enquête présentée dans cet article a été menée dans le cadre d'un appel d'offres de la DARES intitulé « Multinationales françaises et relations professionnelles dans les pays d'Europe centrale et orientale ». Notre échantillon de huit multinationales ayant des filiales implantées sur trois marchés de l'Europe centrale et de l'Est correspondait bien aux objectifs de l'appel : ces entreprises étaient de différentes tailles, depuis des multinationales parmi les plus importantes au monde jusqu'à une petite multinationale, en passant par des entreprises de taille

Graphique 1 : Intensité capitaliste des secteurs étudiés et croissance des marchés correspondant dans les pays de l'Europe centrale et de l'Est



moyenne; elles étaient engagées dans différents types d'investissements, à savoir des investissements avec création d'installations nouvelles et des investissements de reprise d'installations existantes; quatre d'entre elles affichaient des rapports capital-travail relativement élevés, deux en employant pour la plus grande part des salariés très qualifiés, deux autres en employant principalement des salariés peu qualifiés. Elles intervenaient dans différents secteurs: l'un (l'électricité) employait principalement une main-d'œuvre masculine et un autre (la grande distribution) féminine, tandis que deux autres (la finance et l'hôtellerie) employaient quasiment autant d'hommes que de femmes. L'une de ces sociétés ne disposait pas d'un comité d'entreprise européen (CEE), trois autres n'impliquaient pas leurs salariés des filiales d'Europe de l'Est dans les comités d'entreprise européens existants.

L'appel de la DARES invitait en outre à privilégier les multinationales issues du secteur tertiaire et à retenir si possible des entreprises disposant de filiales dans au moins deux des pays visés par la recherche (seule l'une des multinationales de la grande distribution enquêtées ne dispose d'une filiale franchisée que dans un seul pays). Un autre critère était d'effectuer un échantillonnage parmi les pays ayant adhéré en 2004 à l'Union européenne, première vague d'adhésion, ainsi que parmi ceux ayant adhéré en 2007 à l'Union européenne. Il s'agissait enfin de porter l'attention tout à la fois sur les pays où la France était un investisseur majeur,

sur ceux où elle n'avait investi que de manière modérée et sur ceux où elle n'avait que très peu investi (2). Afin de tenir compte de tous ces critères, nous avons décidé d'enquêter huit multinationales appartenant à quatre secteurs (électricité, finance, hôtellerie et grande distribution) présents dans trois pays: la Bulgarie (un État ayant rejoint récemment l'Union européenne où peu d'investissements sont présents), la Pologne (où la France est le plus important investisseur étranger) et enfin la Hongrie.

L'échantillonnage de ces huit multinationales du secteur tertiaire est présenté (graphique 1) en fonction de l'intensité capitaliste du secteur et de la rapidité de croissance du marché en Europe centrale et de l'Est entre 2000 et 2008 (3).

Le graphique 1 indique également le nombre de pays dans lesquels ces huit sociétés sont présentes.

(2) La réponse à l'appel d'offre de 2005 rédigée par Sylvie Contrepois (CRESPPA-GTM) et Steve Jefferys (WLRI) associait des chercheurs de trois pays de l'Europe centrale et de l'Est: Zhelyu Vladimirov pour la Bulgarie, Linda Szabo et Viola Zentai pour la Hongrie et Anna Kwiatkiewicz pour la Pologne. Le rapport final (CONTREPOIS *et al.*, 2009) est disponible en langue française et peut être consulté à l'adresse <http://www.workinglives.org/research-themes/industrial-relations/the-transferability-of-the-french-social-model-to-eastern-europe-dares.cfm>.

(3) Pour respecter l'anonymat de ces huit multinationales, elles sont désignées par des lettres de A à G. Dans le graphique 1, le numéro suivant la lettre indique le nombre de pays parmi les trois où ces multinationales sont présentes.

Tableau 1 : Personnes interrogées lors de l'enquête (par pays, secteur industriel et type de personne ; 2006-2008)

	Électricité	Finance	Hôtellerie	Grande distribution	Experts	Total
Bulgarie	9	17	3	11	1	41
Représentants syndicaux de branche	1	1	1	1		4
Salariés ou représentants syndicaux sur le lieu de travail	5	11	1	3		20
DRH	3	5	1	7		16
Hongrie	7	2	9	8	2	28
Représentants syndicaux de branche	3	1	1	5		10
Salariés ou représentants syndicaux sur le lieu de travail	2		4	1		7
DRH	2	1	4	2		9
Pologne	8	4	6	5	6	29
Représentants syndicaux de branche	1	2	2	1		6
Salariés ou représentants syndicaux sur le lieu de travail	4		2	3		9
DRH	3	2	2	1		8
France	12	9	1	2	1	25
Représentants syndicaux de branche	2	1				3
Salariés ou représentants syndicaux sur le lieu de travail	4	6		1		11
DRH	6	2	1	1		10
Total	36	32	19	26	10	123

Dans la première phase de l'enquête (2005-2006), nous avons caractérisé les modèles sociaux des divers pays concernés ainsi que les IDE et leur impact principalement au moyen d'une analyse documentaire. Nous avons alors procédé à deux campagnes d'entretiens : la première en 2006, la seconde – par nécessité dans certains cas de réitérer ces entretiens – en 2007-2008. L'écart de temps entre ces deux campagnes d'entretien avait pour but de mieux appréhender la dynamique de l'implantation française.

Trois grilles d'entretien semi-directif ont été utilisées, respectivement auprès du personnel dirigeant des pays hôtes, des salariés des établissements et des syndicalistes intervenant au niveau de la branche. Pour les entretiens ayant eu lieu en France, des grilles distinctes ont été élaborées. Tous les entretiens ont été enregistrés et intégralement retranscrits lorsqu'ils étaient réalisés en anglais ou en français. Environ un tiers des entretiens réalisés dans les pays hôtes l'ont été dans la langue nationale du pays concerné (des notes détaillées en français ou en anglais accompagnaient alors l'enregistrement). Les responsables du projet ont participé aux trois quarts des entretiens menés dans les pays hôtes, utilisant l'anglais ou le français en fonction des compétences linguistiques de la personne interrogée et faisant parfois appel à un membre de l'équipe locale pour jouer le rôle d'interprète. Le nombre total de pays et de secteurs d'activité ainsi que les catégories de personnes interrogées sont indiqués au tableau 1.

Des multinationales françaises peu étudiées

Les études existantes n'apportent que des réponses limitées à la question du transfert, par le biais des multinationales, des valeurs et des pratiques du modèle social européen aux nouvelles économies de marché de l'Europe centrale et de l'Est. Cela tient pour partie au fait que « les enquêtes sur les effets des transferts du modèle social du pays d'origine n'en sont encore, toutes proportions gardées, qu'à leurs balbutiements » (TEMPEL *et al.*, 2006, p. 30). Conduites par des chercheurs en gestion principalement basés aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Allemagne, ces recherches ont principalement mis l'accent sur les investissements réalisés dans les pays capitalistes déjà développés plutôt que sur les IDE des économies de transition et, surtout, ont pour la plupart porté sur les multinationales américaines, britanniques, allemandes et japonaises et ce, dans leur pays d'origine.

Les entreprises originaires de pays de l'Union européenne investissant en Europe centrale et de l'Est n'ont guère été étudiées. Une étude allemande s'est attachée à examiner la gestion des relations avec les employés ainsi que la gestion des relations professionnelles au sein des filiales hongroises, polonaises et tchèques de onze multinationales du secteur de l'industrie manufacturière, tel que Bosch, Siemens et Philips ; la moitié d'entre elles étaient allemandes, une seule multinationale française figurant parmi celles-ci (KLUGE, 2003). Les conclusions de cette étude ont

montré que ces multinationales avaient tendance à ne faire que peu d'efforts dans l'exportation des pratiques liées aux nouveaux modèles sociaux et à s'ajuster de manière aussi minimaliste que possible aux dispositions institutionnelles du pays hôte.

Une autre étude réalisée par MEARDI et TÓTH (2006) sur le transfert de l'organisation du travail en Pologne par une multinationale italienne et en Hongrie par une multinationale allemande a permis de montrer que les effets liés au pays d'origine étaient généralement absents dès lors qu'il s'agissait de reproduire des arrangements positifs en matière sociale. Meardi et Tóth se sont aperçus que si les multinationales allemandes « déclaraient souvent avoir transposé leurs pratiques et méthodes « allemandes » en matière d'emploi [...] la plupart du temps leurs pratiques effectives dérogeaient de manière *radicale* et *délibérée* à ce modèle allemand ». Selon les auteurs (*ibidem*, pp. 158-159), nombre de sociétés allemandes ayant délocalisé leur production ont eu recours aux IDE en Hongrie en vue de modifier leur modèle social : « Non seulement la négociation collective de branche ne s'applique pas, mais sa simple éventualité est envisagée avec réticence. Les pratiques en matière d'emploi s'écartent même plus encore des normes allemandes, avec l'adoption d'une mise à l'essai systématique à l'embauche, le recours à des travailleurs intérimaires et l'imposition fréquente d'heures supplémentaires par l'employeur. Les sociétés allemandes implantées en Hongrie adoptent des stratégies de communication individuelles et paternalistes, tablent sur l'apprentissage sur le tas plutôt que sur la formation professionnelle, ne mettent pas en place des formes innovantes de travail d'équipe, refusent de rejoindre les associations patronales – et même les sapent et les affaiblissent de manière active – et tiennent à l'écart les représentants du personnel. En d'autres termes, ces entreprises sont plus à l'image de sociétés américaines qu'à l'image de sociétés allemandes ».

Leur critique du concept d'hybridation (BOYER, 1998) présente un intérêt particulier pour notre réflexion. Il instaurerait une nouvelle rigidité et négligerait les « situations pour lesquelles la possibilité de transfert n'est pas l'un des objectifs des multinationales » (MEARDI, TÓTH, 2006, p. 156).

Reste qu'à l'exception notable de Claude DURAND (1997), la France et les IDE des multinationales françaises ont été peu étudiées⁽⁴⁾. À titre

d'exemple, on ne compte que sept références à la France sur le total des 504 pages que comptent deux volumineux recueils de pratiques des sociétés multinationales publiés en 2006 (FERNER *et al.*, 2006; GEPPERT, MAYER, 2006). Une seule référence apparaissait dans le recueil de GHOSHAL, WESTNEY (2005) étudiant la gestion des changements dans les économies en transition et sept références seulement dans la seconde édition (STÜTING *et al.*, 2005) d'un recueil reconnu comme un classique de la théorie des organisations et des multinationales.

Cette absence ne laisse pas de surprendre étant donné l'importance du modèle social français, considéré comme un modèle tout à la fois spécifique et ayant une influence considérable sur le Modèle social européen. La France abrite l'un des modèles sociaux dans lequel l'expression des salariés a la plus forte composante institutionnelle : cette expression se double en effet de la présence de deux canaux d'institutions représentatives, des élus du personnel et des délégués syndicaux ; et les négociations collectives de branche semblent bien toujours exercer une influence profonde quant aux pratiques effectives des entreprises. Le modèle social français se caractérise aussi par un bas niveau de syndicalisation et un pluralisme syndical souvent conflictuel (CONTREPOIS, 2003; JEFFERYS, 2003), conditions qui précisément se retrouvent dans de nombreux pays de l'Europe centrale et de l'Est. Il est en outre communément admis que les multinationales françaises fonctionnent de manière plus centralisée que celles originaires d'autres pays. Et d'ailleurs, sur les soixante-trois premiers accords-cadres internationaux (ACI) conclus avant 2009, tous sauf un l'ont été au sein de multinationales d'origine européenne et les multinationales françaises, à elles seules, en ont signé plus de la moitié (Da COSTA, REHFELDT, 2008).

Une autre limite, elle aussi surprenante, des recherches existantes est qu'elles ont largement ignoré le secteur tertiaire en dépit d'une croissance bien plus rapide en termes d'emploi que le secteur industriel et alors même qu'il représente un important employeur de main-d'œuvre dans tous les pays de l'Europe centrale et de l'Est. Bien évidemment, la normalisation et la standardisation probables des processus de production rend toute comparaison internationale entre les multinationales de l'industrie techniquement plus aisée : les différenciations nationales dans le domaine des services sont généralement bien plus grandes qu'elles ne le sont dans l'industrie manufacturière. L'intérêt de placer la focale sur le secteur tertiaire réside précisément dans ses niveaux plus faibles d'organisation syndicale et ses établissements de plus petite taille que dans le secteur industriel. L'étude de ce secteur bénéficie aussi de sa proximité avec les marchés locaux des pays hôtes et leurs traditions de service. Ces traits nous semblent en faire un observatoire stratégique pour examiner la présence ou l'absence

(4) Les IDE de la France à destination de l'étranger ont augmenté rapidement depuis l'an 2000. Les investissements globaux des multinationales réalisés dans d'autres pays ont dépassé ceux de l'Allemagne en 2006, atteignant les trois quarts de ceux du Royaume-Uni. En 2006, 25 % de l'ensemble des fonds immobilisés français a été investi à l'étranger, comparé à 19 % pour le Royaume-Uni et 15 % pour l'Allemagne, cf. CNUCED (2007) *Rapport 2007 sur les investissements mondiaux : sociétés multinationales, industries minières et extractives et développement*, New York et Genève, conférence des Nations unies sur le commerce et le développement.

Tableau 2 : Caractéristiques des relations professionnelles en France et dans trois pays de l'ECE, 2005-2008 (*)

	Population ¹ (millions)	Taux de syndicalisation (% 2005)	Nombre de confédérations syndicales ²	Taux d'adhésion aux associations patronales (% 2006)	Taux de couverture par des conventions collectives (%)	Accords récents de dialogue social
France	63,4	8,6	6	78	95	Oui (2006)
Pologne	38,1	12,7	3	20	35 ³	Non
Hongrie	10	17 ⁴	6	40	36 ⁵	Non
Bulgarie	7,6	20,4	2	20 ⁶	38	Oui

(*) Sauf mention contraire, les données proviennent du rapport, *Relations professionnelles en Europe, 2008*, Luxembourg, Commission de l'Union européenne. DG pour l'emploi, les affaires sociales et l'égalité des chances (2009).

1. Données Eurostat 2009 relative à la population, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/>

2. Tel qu'indiqué par les pages d'information de l'Institut syndical européen (ETUI).

3. 13% pour le secteur privé, selon une estimation de 2007 fournie par la base de données EIROnline (Observatoire européen des relations industrielles, Czarzasty J., Pologne: *Multinationales et conventions collectives*, 2 juillet 2009. Une autre estimation, pour les salariés du secteur public, porte le taux de couverture à 20%.

4. *Extraits statistiques*, Paris, OCDE, 2009.

5. Institut syndical européen (ETUI), Relations nationales professionnelles, Hongrie, <http://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Countries/Hungary>.

6. En Bulgarie, il existe trois associations patronales nationalement reconnues mais les chiffres liés aux taux d'adhésion se chevauchent, rendant toute estimation difficile. Une estimation portant sur un taux d'adhésion de un pour cinq s'avère probablement être une estimation plutôt élevée.

des effets « d'importation et de transfert » issus des pays d'origine.

MARGINSON et SISSON (2006) prétendent que l'importance des effets issus du pays d'origine dépend du secteur où la multinationale opère. La France, naturellement, est un acteur majeur du secteur tertiaire, jouissant d'une forte reconnaissance de ses marques nationales. Cinq sociétés françaises se classaient en 2005 parmi les cinquante multinationales financières les plus importantes au monde listées par la CNUCED. D'autres occupent les toutes premières places dans le secteur de l'hôtellerie et du tourisme (1^{re}), de l'énergie (2^e) et de la grande distribution (2^e).

Modèles nationaux de relations professionnelles

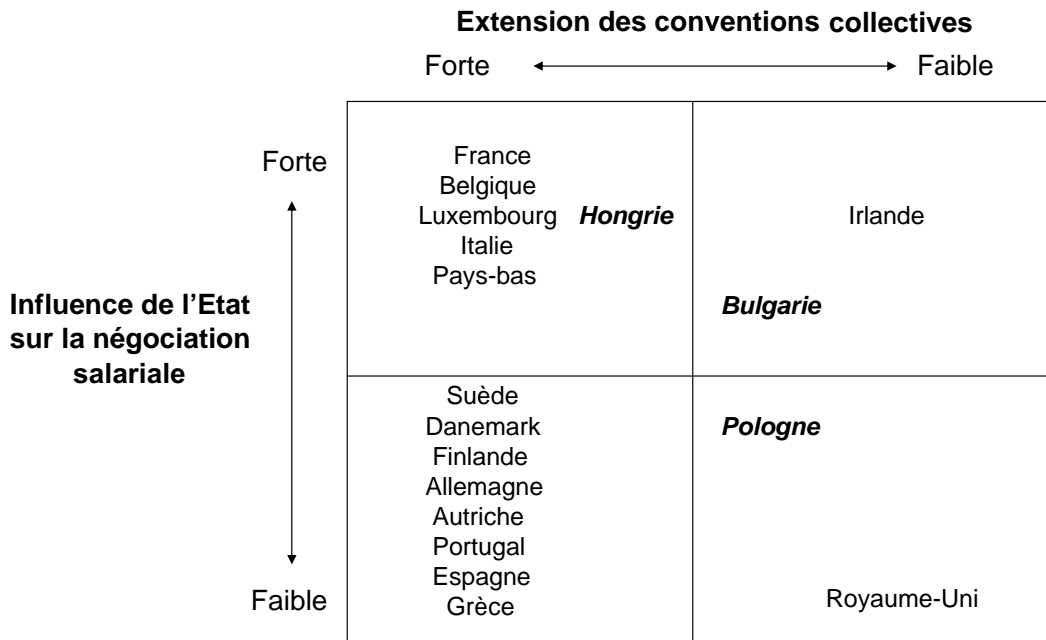
Examinons à présent les différents modèles nationaux de relations professionnelles et les modèles ayant cours dans le secteur des services à la fois en France et dans les trois pays d'Europe centrale et de l'Est enquêtés, selon que les niveaux d'investissement français étaient faibles, moyens ou élevés : la Bulgarie, la Hongrie et la Pologne (5).

(5) Les sociétés ayant leur siège social en France ont, en Pologne, le volume d'IDE le plus important qui soit ; en Hongrie elles représentent le 4^e ou le 5^e volume le plus important et en Bulgarie le 13^e (cf. CNUCED, 2007).

Il est utile de distinguer ce qui est commun aux modèles sociaux des pays de l'Union européenne des quinze en matière d'organisation des relations professionnelles. Selon MARGINSON et SISSON (2006, p. 40-41) « trois traits communs » sont repérables en Europe : « Le haut degré d'organisation des intérêts tant parmi les employeurs que parmi les salariés » ; « la nature et la portée de l'intervention légale visant à protéger la partie la plus faible prenant part à la relation de travail, soit les travailleurs » ; et « la structure de la négociation collective » laquelle aboutit à des conventions s'appliquant approximativement à 80% de la main-d'œuvre et à la participation des organisations patronales et syndicales « au dialogue social à un niveau macro sur les thèmes que sont la politique économique, la protection sociale et le marché du travail ». Le tableau 2 compile les données de base afférentes à deux de ces trois traits communs et ce, pour les quatre pays comparés.

La France se démarque des pays de l'Europe centrale et de l'Est sur deux aspects liés entre eux : la proportion très élevée d'employeurs appartenant à des associations patronales et la proportion encore plus élevée de salariés couverts par des conventions collectives. Ces deux aspects sont liés au fait que les conventions collectives de branche, en France, sont uniformément étendues par le Ministère du Travail à tous les établissements. Lorsque l'extension est fortement institutionnalisée, il est logique pour les employeurs d'adhérer aux associations patronales qui les représentent et jouent un rôle actif dans la négociation des accords.

Graphique 2 : Influence de l'État sur l'existence et l'extension de dispositions conventionnelles



S'inspirant directement, dans certains cas, du cadre légal français autorisant l'extension des conventions, la plupart des codes du travail des pays de l'Europe centrale et de l'Est ont inclus, suite à la phase de transition, des clauses allant en ce sens. Toutefois, les syndicats ayant pâti d'un manque de légitimité depuis la transition et les organisations patronales étant parties de zéro, le contexte a été marqué par une absence de soutien institutionnel à l'extension des conventions. Les extensions n'étaient généralement pas perçues comme légitimes, même s'agissant des gouvernements officiellement «favorables aux syndicats». Par conséquent, ni en Bulgarie ni en Pologne où l'extension était pourtant d'une «nécessité sociale vitale», aucune convention de branche n'a été étendue (TRAXLER, BEHRENS, 2002) tandis que quatre seulement l'ont été en Hongrie – précisément les quatre seules conventions de branche à avoir été effectivement négociées.

Le graphique 2 propose une représentation comparée pour les différents pays du troisième trait caractéristique du modèle social suggéré par MARGINSON et SISSON (2006) : la portée de l'intervention étatique en vue de protéger «la partie la plus faible prenant part à la relation de travail, en d'autres termes les travailleurs». L'axe horizontal indique dans quelle mesure l'État confirme ou étend les conventions collectives. Les trois pays enquêtés sont positionnés selon que la portée des conventions y est étendue à l'ensemble des entreprises de la branche ou qu'elle demeure limitée aux entreprises qui les ont signées. L'axe vertical suggère quant à lui le niveau d'influence de l'État sur les négociations salariales (soit directement par la fixation d'un

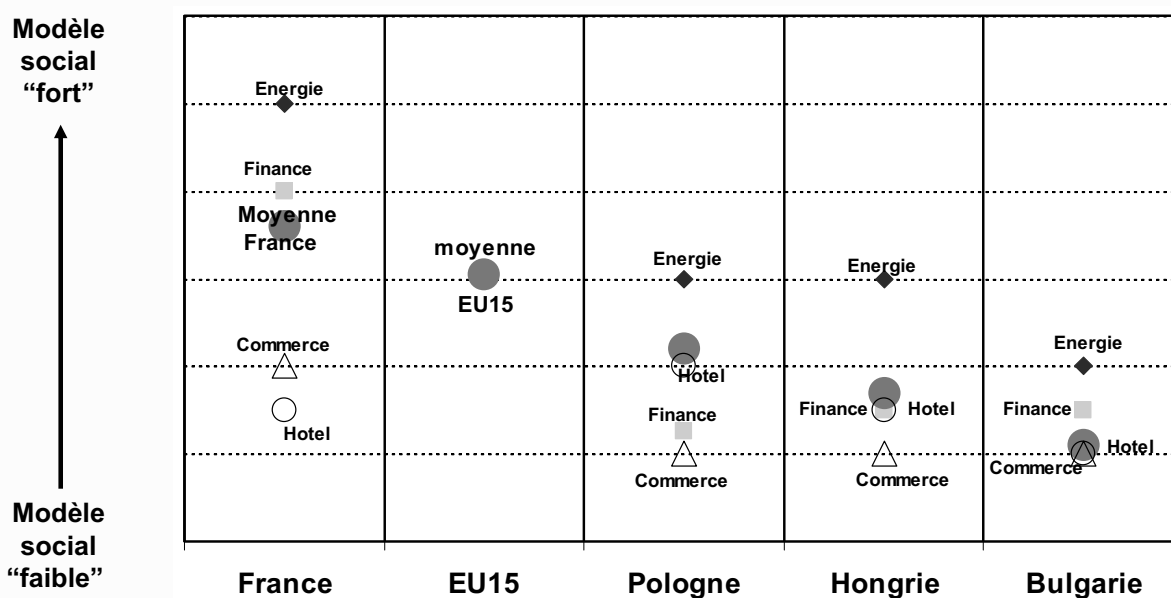
salaire minimum, soit indirectement *via* des accords tripartites). Les négociations et pourparlers tripartites engagés par les gouvernements hongrois (6) et bulgare ainsi que le tripartisme polonais, quoique de manière moins significative, suggèrent que ces trois pays connaissent une influence de l'État supérieure à celle existant au Royaume-Uni.

Pour les trois pays d'Europe centrale et de l'Est ici étudiés, la «norme» sociale pour les employeurs est loin de s'établir comme en France (ou dans la plupart des pays de l'Union européenne des quinze). La norme y est la non-participation aux associations patronales en l'absence de conventions de branche tandis que la classification des emplois, les salaires minimums, les congés et autres conditions de travail sont fixés par la loi. Lorsqu'une négociation collective a lieu, c'est uniquement au niveau de l'entreprise ou de l'établissement.

En se fondant sur ces éléments contextuels, sur une revue de littérature des recherches existantes ainsi que sur les données issues des 123 entretiens réalisés auprès des représentants patronaux, syndicaux et autres acteurs de terrain, il nous a été possible d'évaluer la pertinence de ces trois traits caractéristiques selon MARGINSON et SISSON (2006) du modèle social européen : degré d'organisation

(6) Un haut degré de tripartisme est présent en Hongrie où un cycle annuel de négociations entre le gouvernement, les associations patronales et les syndicats, représente l'un des domaines clés permettant aux partenaires sociaux d'influer sur les processus macroéconomiques et le marché du travail, cf. TÓTH, NEUMANN (10 janvier 2006). «Three-year central agreement reached on minimum wage rises and pay policy guidelines», *EIROOnline*.

Graphique 3 : Forces et faiblesses des modèles sociaux, dans différents pays et différentes entreprises du secteur tertiaire, 2006



des travailleurs et employeurs, qualité de la protection des salariés par l'État et force du dialogue social. Ces analyses ont été réalisées à la fois au niveau national ainsi que pour chacun des secteurs des services au sein desquels les multinationales ciblées opéraient : production et distribution d'électricité, finance, grande distribution et hôtellerie.

Les forces et faiblesses des pays et secteurs pour ces trois traits caractéristiques sont résumées sur une échelle unique (graphique 3). Les positions les plus élevées sur le graphique sont représentatives de systèmes de relations professionnelles fournissant aux salariés des niveaux « plus forts » de protection face au marché, des niveaux plus élevés d'organisation des intérêts ainsi que des niveaux plus élevés de dialogue social. Les niveaux les plus bas correspondent à des systèmes de relations professionnelles ou de modèles sociaux « plus faibles ».

Deux enseignements peuvent être tirés de cette représentation heuristique de réalités éminemment complexes. Le premier est que les « normes » de modèles sociaux nationaux varient considérablement entre les États membres et que les trois pays de l'Europe centrale et de l'Est enquêtés disposent de systèmes nationaux de protection des salariés nettement plus faibles que dans l'ensemble des pays de l'Union européenne des quinze et qu'en France. Ceci laisse entendre que la majeure partie des investissements réalisés dans ces trois pays par les multinationales françaises l'aura été dans des sites vierges et encore non industrialisés (investissements en installations nouvelles); ou dans des sites déjà industrialisés, mais alors à des fins de modernisation là où les attentes du pays hôte en termes de « norme » de relations professionnelles sont moindres qu'en France.

Le second enseignement est qu'il existe au sein de chaque pays des variations sectorielles significatives de la « norme » nationale et qu'en France, l'ampleur des variations sectorielles est considérable. En effet, si cette représentation graphique reflète bien ce qui se passe dans chacun de ces pays, il apparaît que le niveau relativement faible de protection des salariés dans la grande distribution et l'hôtellerie en France n'est pas très différent du faible niveau de protection de nombreux travailleurs du secteur de l'hôtellerie et de la finance en Pologne, Hongrie et Bulgarie. Il apparaît également qu'en Pologne et en Hongrie, certains salariés du secteur de l'énergie bénéficient de niveaux de protection s'approchant de la moyenne intersectorielle existant à travers l'ensemble de pays de l'Union européenne des quinze. Ces observations suggèrent que dans certains secteurs les attentes en termes de « normes » de modèle social des entreprises françaises réalisant des investissements et celles du pays hôte peuvent ne pas être si éloignées que cela.

Ces analyses invitent à considérer que la « divergence » des attentes entre les salariés hongrois, polonais et bulgares d'une part et les multinationales françaises d'autre part variera tout à la fois en fonction du pays et du secteur. Afin de pouvoir évaluer l'existence d'un transfert de modèles sociaux ou au contraire d'un phénomène de « dumping social », il apparaît nécessaire d'analyser les pratiques effectives en matière de relations professionnelles dans les filiales des huit multinationales françaises enquêtées et de les comparer, secteur par secteur, à la fois à la « norme » française et à la « norme » nationale.

Quels «modèles sociaux d'entreprise»?

Les normes en matière de relations professionnelles peuvent être envisagées du point de vue de leur structure et de leurs effets. Les dimensions structurelles du modèle social incluent le degré et la forme d'institutionnalisation des relations employeur-salarié, comme par exemple le type de représentation des travailleurs (si celle-ci existe) et les formes et niveaux du dialogue social. Les effets renvoient à l'application concrète des règles et réglementations en vigueur, principalement en termes de salaires et de conditions de travail. Dans la troisième partie de cet article, nous considérerons dans un premier temps les critères d'investissement retenus par les multinationales françaises dans leur choix de l'Europe centrale et de l'Est (ECE dans le reste de l'article), puis les caractéristiques des modèles sociaux retenus au niveau national comme au sein de leurs filiales dans les pays hôtes. En nous appuyant sur les entreprises étudiées, nous examinerons enfin les différentes de salaires et de conditions de travail existant en France et dans les filiales de l'ECE.

Les investissements des multinationales françaises

Les raisons qui ont incité les huit multinationales françaises du secteur tertiaire étudiées à s'implanter en ECE sont en grande partie similaires. À la différence des entreprises de l'industrie de transformation qui se délocalisent d'Europe de l'Ouest vers l'Europe de l'Est pour réduire leurs coûts de production et qui sont essentiellement des sociétés ré-exportatrices, les entreprises du secteur tertiaire sont avant tout motivées par la possibilité d'accroître l'ensemble de leurs bases clients. Elles cherchent à prendre une part significative d'un marché qu'elles identifient comme émergent. Elles sont également conscientes que toute insuffisance de leur part sur ce plan pourrait donner à leurs concurrents à l'international la possibilité d'accroître leurs parts du marché mondial à leur détriment; partant, non seulement elles hypothéqueraient de possibles économies d'échelle ou améliorations de rendement de leurs marques, mais elles feraient également peser un risque sur leur cours de bourse. Face à un marché financier globalisé, ne rien faire quand s'offre la possibilité de s'implanter sur un nouveau marché est une option encore moins envisageable que par le passé.

Il y a bien sûr des différences entre les secteurs et les opportunités qu'ils offrent. Dans le cas du secteur de l'énergie, la vague de privatisations dans les pays de l'ECE au cours des années 1990 et 2000 a permis à la multinationale E d'acquérir en peu de temps d'anciens sites industriels (investissement de type

Brownfield), et des circuits de vente et de distribution, et de gagner ainsi 15 à 20% de parts de marché. Cette multinationale a repris la main-d'œuvre existante, relativement qualifiée et compétente mais vieillissante, et a cherché à réaliser des économies d'échelle par le biais d'incitations au départ ou de réductions d'effectifs, et par le biais d'un processus lent et négocié de modification de l'organisation du travail. La demande, dans ce secteur de l'industrie, a augmenté de 2000 à 2008 avec le redressement des économies des pays de l'ECE. Dans le secteur hôtelier, une opportunité similaire s'est présentée en raison de la privatisation des chaînes hôtelières nationales en Hongrie et Pologne. Identifiant ces chaînes comme des investissements potentiellement porteurs dans un contexte d'accroissement du tourisme pendant la transition post-soviétique, la multinationale H se porta acquéreur de la quasi-totalité de l'activité hôtelière en Pologne, et d'une partie significative en Hongrie. Elle chercha également à y développer de nouvelles formes d'organisation du travail, tout en proposant à ses employés des départs volontaires à la retraite pour réduire le volume de ses effectifs. Les effectifs de cette multinationale étaient composés en majeure partie de salariés peu qualifiés et les formations associées aux reclassements furent orientées (non sans mal) vers le développement d'un mode de prestation «à la française».

Les défis proposés par les secteurs de la finance et de la grande distribution dans les pays de l'ECE étaient différents. Dans les années 1990, ces secteurs étaient le plus souvent peu développés comparés à ceux de l'Europe occidentale et les multinationales venant s'y implanter les identifiaient comme des marchés à haut potentiel – à condition d'y appliquer les techniques commerciales et de vente du XXI^e siècle. Dans le domaine de la grande distribution, les investissements portèrent presque exclusivement sur la création de nouvelles entités (investissements de type *Greenfield*). La majeure partie du travail effectué en supermarché ou dans les commerces de détail spécialisés ne nécessitait pas une main-d'œuvre hautement qualifiée. Et le taux de chômage était très élevé au sein des zones urbaines accessibles et préférentiellement retenues pour l'implantation de nouveaux magasins. Aussi, les multinationales françaises furent à même de recruter assez facilement. Elles formèrent ensuite leur personnel à leurs propres normes et méthodes. Dans le domaine de la finance, les multinationales françaises virent de grandes opportunités dans le fait de passer d'une économie de marché dirigée à une économie de libre marché, bien qu'elles prirent également conscience des dangers qu'il y avait à opérer sur un marché évoluant rapidement et pour lequel elles ne disposaient, sur place, que de peu de (et dans certains cas d'aucun) personnel expérimenté. Ces multinationales tentèrent de mettre en place de nouveaux établissements bancaires en suivant dans un premier temps le nombre croissant

de leurs clients français qui investissaient dans les pays de l'ECE, puis, de manière sélective, en faisant l'acquisition de services financiers et compagnies d'assurance locales. Leurs établissements bancaires ont eu tendance à recruter du personnel hautement qualifié et à se focaliser très étroitement sur les marchés en croissance en proposant leurs services à d'autres investisseurs français. Cela étant, leurs établissements à caractère plus commercial exigeaient des niveaux de qualification moindres pour leur personnel et impliquaient de créer, pour les banques de crédit et les caisses d'assurance, des réseaux de succursales. Ces marchés connurent tous une croissance constante au cours des années 2000, jusqu'à la crise financière mondiale de 2008-2009.

Pour l'ensemble de ces quatre secteurs donc, les multinationales françaises que nous avons enquêtées ont effectué des investissements pour accroître leurs parts de marché et leur rentabilité. Les investissements réalisés dans des entreprises existantes et à des fins de modernisation ont cherché à y parvenir en augmentant leur productivité par une diminution des effectifs. Les investissements dédiés à la création de nouvelles entités ont tenté pour leur part d'améliorer le rapport qualité/prix de leurs prestations, afin de se situer au-dessus de la concurrence nationale. Pour cela, les entreprises ont embauché de nouveaux salariés et ont installé une organisation du travail fondée sur leurs meilleures pratiques, censées garantir une productivité élevée.

Structures et activités représentatives

L'article de Sylvie CONTREPOIS dans ce numéro traite de plusieurs des aspects institutionnels des « modèles sociaux d'entreprise » des implantations réalisées dans les pays de l'ECE : la présence de représentations locales des travailleurs, la reconnaissance des syndicats, la présence d'un comité d'entreprise européen, l'existence d'une convention collective de branche et/ou d'entreprise. Sans entrer dans le détail, on peut en rappeler les grandes lignes.

En Hongrie et en Pologne, pour l'un des secteurs concernés (à savoir l'énergie) et au sein de la multinationale E, les structures existantes sont très semblables à celles que l'on rencontre en France. Concernant la société A, l'acquisition de filiales dans ces deux pays ne s'est effectuée que très récemment, mais une vaste consultation des salariés, organisée par la direction du groupe, a déjà eu lieu afin de garantir la présence de représentants au sein du comité d'entreprise européen. Ainsi, pour ces sociétés et dans ces deux pays, l'écart séparant les modèles sociaux, *i.e.* les « normes » nationales françaises et les politiques sociales poursuivies dans l'entreprise, n'est que peu important. Les investissements français se sont inscrits dans la lignée de la

dynamique sociale de ces entreprises : les filiales françaises ont adopté la convention collective de branche, pourtant globalement peu suivie par les entreprises de ces pays ; et elles ont pris part aux organisations patronales du secteur.

On observe à l'inverse des investissements directs à l'étranger où le fossé observé entre normes françaises et pratiques d'entreprise est bien plus important. Les investisseurs français n'ont en ce cas perçu aucun avantage concurrentiel à s'engager dans les négociations collectives sectorielles lorsqu'elles existaient, ou ne se sont pas sentis contraints de le faire du fait d'une pression de la base. Et ils n'ont ressenti aucune obligation à rejoindre les associations patronales sectorielles. Leurs investissements n'ont eu qu'un impact faible, voire nul, sur la situation nationale des relations entre employeurs et salariés des pays de l'ECE (7). Ceci a contribué à créer un contraste considérable entre les filiales de l'ECE et la France. C'est notamment le cas des deux banques B et F. En France, les sociétés mères sont fortement institutionnalisées, avec des conventions sectorielles nombreuses et particulièrement détaillées : vingt-trois ont été signées entre 2002 et 2007 par un ou plusieurs syndicats ainsi que par l'Association française des banques. Dans les pays de l'ECE en revanche, malgré une faible présence des syndicats au sein de certaines des banques d'État ayant survécu, il n'existe aucun modèle social s'accompagnant de conventions sectorielles, que ce soit dans des banques acquises par des investisseurs étrangers ou dans les établissements bancaires et organismes financiers ayant créé de nouvelles agences : en Pologne, bien que la banque B compte 2300 employés, aucun syndicat n'est présent ; en Hongrie, alors que le nombre des employés le justifierait, la banque B n'a par exemple pas cherché à établir quelque comité d'entreprise que ce soit. Il n'y a, dans aucun des trois pays enquêtés de l'ECE, aucune convention collective sectorielle ou de branche qui couvre le secteur de la finance, bien que ceci demeure une ambition des syndicats, restés très faibles (8).

Dans les sociétés du secteur de la grande distribution (C, G et D) comme celle du secteur de l'hôtellerie (H), les « normes » inhérentes au modèle social français, formellement ancrées dans le pays d'origine, sont souvent ignorées sur la plupart des lieux de travail : dans les pays de l'ECE en premier

(7) On peut faire exception des cas où l'existence préalable de syndicats s'est accompagnée d'une certaine tolérance à leur égard et de la persistance d'îlots de dialogue social (dans une bien moindre mesure toutefois que dans le secteur de l'industrie manufacturière).

(8) Des négociations sur une convention collective ont été entamées en 2007 en Hongrie, mais le taux de syndicalisation des salariés du secteur bancaire et des assurances est très faible. L'Association des travailleurs de la banque et de l'assurance (syndicat hongrois BBDSZ) n'est implantée que dans quatre banques sur quarante-trois.

Encadré 1

**Absence de transfert
du modèle social français**

En France, les procédures de dialogue social demeurent profondément ancrées et fortement institutionnalisées au sein de la banque F, l'une des plus anciennes banques françaises. La plupart de ces procédures sont le fruit des quatre décennies que cette banque a connues en tant que banque d'État, c'est-à-dire jusqu'en 1987. Même si l'influence des syndicats est aujourd'hui moins marquée en France qu'elle ne l'était il y a vingt ans, ces derniers ainsi que les représentants du personnel directement élus continuent de jouer un rôle important en tant que partenaires sociaux. Les conventions collectives demeurent en vigueur et font régulièrement l'objet de réexamens et de modifications.

La banque F, sous l'encouragement du gouvernement, a créé en 1976 une agence visant à faciliter les relations commerciales franco-polonaises, mais ce n'est qu'en 1992 (après avoir été privatisée, et à l'issue de la période de transition de 1989-1991 dans l'ECE) qu'elle a installé une banque d'investissement en Pologne, principalement pour apporter ses services aux multinationales françaises ayant commencé à investir dans ce pays. Depuis 1996, elle a constamment étoffé l'éventail de ses produits, en particulier dans le domaine du crédit à la consommation. La banque faisait état en 2009, pour la Pologne, d'un nombre de 3 567 «collaborateurs». En Bulgarie, la banque F a acquis en 1999 une des banques nationales et six ans plus tard en changeait le nom afin d'en faire le reflet même de l'enseigne internationale. Cette banque compte aujourd'hui 1 905 salariés.

Pourtant, tant en Pologne qu'en Bulgarie, la banque F (du moins à l'époque où nous avons effectué notre enquête) n'avait pas tenu de négociations avec les syndicats locaux du secteur bancaire, ni donné la possibilité que se tiennent des élections indépendantes des représentants des salariés. Aucune convention collective sectorielle des salariés des banques n'a jamais existé dans l'un ou l'autre de ces deux pays. Et la banque n'a pris aucune initiative cherchant à en établir une. Bien qu'un délégué polonais fût supposé prendre part au comité d'entreprise européen de la banque, les syndicats polonais n'ont eu connaissance d'aucune élection et croyaient que ses membres étaient choisis par la direction. Aucun siège au comité d'entreprise européen n'a même jamais été attribué à la Bulgarie. Il semble plus largement que le service central des ressources humaines, basé en France, n'ait jamais eu pour mission d'intégrer les filiales de la banque F présentes dans les pays de l'ECE à un quelconque cadre commun.

lieu, mais aussi en France, où elles ne sont que partiellement appliquées. Bien que le droit de la négociation collective sectorielle et de la représentation des salariés soit inscrit dans le Code du travail français et qu'il existe des comités interentreprise et de nombreux comités d'entreprise sur le lieu de travail⁽⁹⁾, le taux de syndicalisation de ces sociétés (dont la main-d'œuvre en France est en très grande partie féminine et avec un taux élevé de travail à temps partiel) est exceptionnellement bas et la capacité des syndicats à défendre les travailleurs très limitée.

Dans les filiales du secteur de la grande distribution implantées dans les pays de l'ECE, le caractère essentiellement *Greenfield* des entités (création de nouvelles filiales) s'observe non seulement pour les sites qu'elles occupent, mais plus largement dans la nouveauté que revêt l'activité des hypers et supermarchés en Europe centrale et de l'Est. Et cette nouveauté s'est accompagnée d'une certaine latitude laissée par les directions aux acteurs locaux quant au type de relations à installer entre employeurs et salariés: les filiales pouvaient ainsi négocier avec les syndicats des pays hôtes avant d'ouvrir leurs magasins et chercher à créer un environnement contribuant au dialogue social; ou bien, elles pouvaient chercher de manière plus ou moins active à tenir à l'écart les syndicats ou toute autre forme de représentation indépendante des salariés. Dans leur manière de procéder, elles ont majoritairement opté pour cette seconde approche, appliquant le même type de modèle social que celui qu'elles mettent en place et instaurent sur leurs lieux de travail français.

En Bulgarie, un directeur de l'entreprise D nous a expliqué qu'elle n'était couverte par aucune convention nationale, sectorielle ou d'entreprise: «*il n'existe aucune convention de cette sorte. La société s'attache à créer un bon climat social, sans intervention des syndicats*». Un autre directeur estimait que le modèle social français n'était pas transposable à la Bulgarie du fait que «*ce pays n'y était pas préparé*». En Hongrie, le président de l'Association des salariés du commerce (KASZ) a rencontré la société G et, contre toute attente, a créé une section syndicale dans l'un de ses magasins en 2006. Mais il déclarait dans le même temps: «*La société G agit comme si nous, les syndicats, n'existions pas*»⁽¹⁰⁾. Dans la filiale polonaise de la société G, la situation est la même. Le syndicat NSZZ Solidarność y est maintenant faiblement représenté, mais aucun dialogue social n'existe avec la direction. Quant à la société C, aujourd'hui le dixième employeur le plus important

(9) Ainsi que des conventions collectives de groupe (et conventions sectorielles ou de branche).

(10) Entretien avec le président de la fédération syndicale du secteur – Association des salariés du commerce (KASZ), 30 juin 2006.

Tableau 3 : Modèles sociaux, pratiques en usage au sein de huit multinationales

Secteur tertiaire/ société	Représentants des travailleurs	Comité de santé et de sécurité	Représentants des syndicats	Comité d'entre- prise sur le lieu de travail	Comité (national) d'entre- prise	Salariés élus au Conseil de surveillance de l'entreprise	Conventions collectives (nationales ou propres à l'entreprise)
Électricité							
Société E							
France	X	X	X	X	X	X	X
Pologne	*	X	X	X		X	X
Hongrie	X	X	X	X	X	X	X
Bulgarie		X					
Finance							
Société A							
France	X	X	X	X	X		X
Pologne	()**						
Hongrie	X			X			
Société B							
France	X	X	X	X	X	X	X
Pologne							
Hongrie							
Bulgarie							
Société F							
France	X	X	X	X	X	X	X
Pologne							
Bulgarie							
Hôtellerie							
Société H							
France	X	X	X	X	X		X
Pologne		X	X	X			
Hongrie	X	X	X	X	X	X	X
Bulgarie							
Grande distribution							
Société G							
France	X	X	X	X	X		X
Pologne		X	(X)	(X)			
Hongrie		X	(X)	(X)			
Société C							
France	X	X	X	X	X		X
Pologne		X	(X)	(X)			
Bulgarie							
Société D							
France	X	X	X	X	X		X
Bulgarie		(X)					

* Les cellules non renseignées indiquent que l'organisation concernée n'a pas développé la pratique visée.

** Les parenthèses indiquent une réponse donnée sous réserve : par exemple, dans la filiale polonaise de la société A, un dispositif vient juste d'être mis en place visant à appliquer la nouvelle directive « Information et Consultation ». Celle-ci n'était toutefois pas pleinement opérationnelle en 2008 ; ou seul l'un des magasins de la société G en Pologne fait état d'une section syndicale locale reconnue.

de Pologne, elle a signé en 2001 un accord-cadre international(11) ainsi qu'une lettre d'intention avec le syndicat NSZZ Solidarność. La société met des structures à sa disposition, accorde des heures syndicales et s'inscrit dans une démarche locale de dialogue social. Pourtant, la présence syndicale n'y est effective que dans un hypermarché.

Dans les filiales polonaises et hongroises de la multinationale H (secteur hôtelier), les investissements ont été essentiellement de type *Brownfield* (acquisition d'entreprises existantes): la société a acquis des chaînes hôtelières en cours d'activité, détenues par l'État, conservant les effectifs et maintenant en place les syndicats toujours présents et fortement implantés(12). Cet héritage lié à des taux élevés de syndicalisation et à une tradition de régulation conjointe ou paritaire datant de la période prétransitoire (lorsque les syndicats étaient alors effectivement associés à la structure de gestion de l'économie dirigée) a créé un contexte bien plus similaire à celui qui prévalait en France: dans les hôtels où les syndicats étaient fortement représentés, le dialogue social y était alors actif; dans les hôtels où les syndicats n'étaient pas présents ou seulement faiblement représentés, la prise unilatérale des décisions, par la direction, constituait la norme. Dans ce cas également, comme le suggère le tableau 3, l'écart entre le «modèle social» du pays d'origine de la multinationale et celui qui prévaut dans les pays de l'ECE n'est que peu marqué.

Au final, les différences existant au niveau des institutions et activités représentatives apparaissent peu importantes entre les modèles ayant cours dans le pays d'origine des multinationales françaises et ceux s'appliquant dans les pays de l'ECE, tant dans le secteur de l'énergie que dans ceux de l'assurance, de la grande distribution et de l'hôtellerie. Seul le secteur financier semble faire exception. Mais qu'en est-il de la politique sociale effective (*i.e.* en matière de rémunération ou de conditions de travail) mise en œuvre à l'égard des salariés ?

(11) L'instigation de cet accord-cadre international a eu lieu lors de la réunion du comité d'entreprise européen de Carrefour, en novembre 2000. L'IFA (Institut français des administrateurs) enjoint à Carrefour de contrôler conjointement avec l'UNI (Fédération syndicale internationale) l'application en bonne et due forme des conventions 87-98 et 135 de l'Organisation internationale du travail (OIT). Ces conventions prévoient le droit des salariés à adhérer à un syndicat de leur choix, le droit à la négociation collective ainsi que la protection des personnes non-syndiquées et de leurs représentants contre tout acte de discrimination susceptible d'enfreindre ou de violer les libertés des syndicats (ROYLE, ORTIZ, 2007).

(12) L'hôtel bulgare de la société H est toutefois un hôtel en franchise, les syndicats en ayant disparu aux environs des années 2000-2003. D'autre part, la présence d'un dialogue social ou de représentations indépendantes des salariés n'est ni une condition ni une exigence pour le franchisé.

Conditions de salaire et de travail

Les niveaux de rétribution salariale et de conditions de travail proposés par les multinationales implantées au sein des pays de l'ECE sont le reflet d'une interaction complexe entre la stratégie de rémunération de l'entreprise, les conditions prévalant sur le marché local et sectoriel du travail et les possibilités qu'ont les salariés de peser sur ces niveaux. Nos investigations nous ont permis de constater qu'il existait, entre les différents secteurs enquêtés, de très larges écarts en matière de conditions de travail.

Dans quasiment toutes les entreprises étudiées et comme c'est le cas en France, le travail hôtelier est apparu mal payé. En Pologne par exemple, la moyenne des salaires des plus grands hôtels (qui emploient de 100 à 249 salariés) n'atteignait que 87% du salaire moyens en 2003(13). Les pratiques salariales ne semblent pas meilleures au sein de la multinationale H. Dans un prestigieux hôtel de Varsovie de la multinationale, le syndicat n'a notamment pas réussi à garantir des augmentations de salaire pour une partie du personnel qui y travaillait depuis sept à huit ans, alors que les effectifs, en net recul, étaient passés de 800 à 250 employés. Au cours de cette période, ces salariés sont devenus de plus en plus dépendants des pourboires pour pouvoir survivre(14).

En Hongrie, un certain ressentiment des salariés a été exprimé à propos de leur niveau de rémunération, jugé faible en comparaison des établissements hôteliers de la multinationale H situés en Europe occidentale. Le personnel reconnaissait que c'était une bonne chose que l'hôtel acquitte des cotisations d'assurance-maladie et de retraite, mais il estimait que ces prestations avantageaient de façon disproportionnée les directeurs, par ailleurs plus fortement rétribués. Le président du comité d'entreprise hongrois de la multinationale H déclarait ainsi: «Les prestations sociales venant en complément des salaires sont une chose importante. Mais les individus aux revenus plus faibles ne peuvent en retirer autant d'avantages que les directeurs ou les salariés mieux rétribués ne le font». Les griefs entendus du personnel des hôtels polonais et hongrois de la multinationale H, et plus largement de la part du personnel hôtelier des trois pays de l'ECE enquêtés, ont également concerné la large amplitude de travail attendu d'eux sans, pourtant, que des heures supplémentaires ne soient payées ou que des congés payés ne soient attribués.

Dans le secteur de la grande distribution, une large proportion des salariés polonais était sous contrat à durée déterminée (de un à cinq ans), avec, comme

(13) Bureau central polonais de la statistique, 2004.

(14) Entretien avec le président du syndicat Hôtel Forum H, Varsovie, 26 avril 2006.

en France, des salaires notablement plus bas que la moyenne nationale. Toutefois, dans les sociétés sous contrôle étranger, la rémunération des salariés était plus élevée que dans les magasins d'État, ces salariés bénéficiant en outre, de différents avantages sociaux en complément du salaire, telles que de cartes d'adhérent à des clubs de remise en forme, de congés payés, d'une assurance médicale privée et de primes(15). En Hongrie, les multinationales versent des salaires supérieurs d'environ 40% à ceux des petits magasins et de près de 20% à ceux des magasins hongrois, acquittant également l'intégralité des cotisations d'assurance-maladie et de retraite et offrant une plus grande sécurité d'emploi(16).

Dans l'ensemble, les conditions de travail dans le secteur de la grande distribution nous sont apparues très dures au sein des filiales de l'ECE des multinationales enquêtées, avec notamment une très forte intensité du travail observée lorsque la concurrence était localement élevée sur le marché de l'emploi. De fait, les multinationales opérant en Hongrie affichent en moyenne moins de personnel au mètre carré que les magasins d'État hongrois. Dans la multinationale G, une personne interrogée déclare que les membres du personnel sont souvent traités avec brusquerie et sans respect, comme s'ils étaient des enfants! L'absence pour maladie n'est pas tolérée et il a été signalé qu'il est parfois interdit au personnel de se rendre aux toilettes pendant sept heures d'affilée(17). En Bulgarie, où la multinationale C a investi dans un nouveau centre commercial important, faire des heures supplémentaires obligatoires et travailler les jours de repos ou de congé est monnaie courante, les congés pouvant ne pas se voir payés en vertu des dispositions du Code du travail.

Le secteur de la finance, là encore comme en France, a tendance à afficher un taux de rémunération plus élevé que la moyenne. Cependant, les privatisations se sont accompagnées d'importantes pertes d'emplois et les personnes interrogées de la filiale bulgare de la banque F ont signalé qu'aucune augmentation significative de salaire n'avait eu lieu au cours des cinq années précédentes. En Hongrie, l'une des principales revendications concernait le problème endémique des heures de travail supplémentaires non payées. Une autre l'absence de représentation: les comités d'entreprise sur le lieu de travail ne couvrent que 15% des salariés du secteur de la finance et ce en dépit de la législation

Encadré 2

Transfert partiel du modèle social français

Depuis sa nationalisation à la fin de la Seconde Guerre mondiale, la société productrice d'électricité E a toujours eu la réputation d'avoir l'un des modèles sociaux français les plus performants. Au cours des dix dernières années, cette société a investi massivement en dehors des frontières françaises, devenant la deuxième société productrice d'énergie la plus importante au monde. Comptent au nombre de ses acquisitions des centrales électriques et réseaux de distribution en Pologne et en Hongrie, ainsi que certaines installations hydroélectriques en Bulgarie, acquises par le biais d'une filiale.

Dans les trois pays concernés de l'Europe centrale et de l'Est, les travailleurs du secteur de l'énergie demeurent largement syndiqués et couverts par des conventions collectives. En Pologne et en Hongrie, les filiales locales de la multinationale E se sont inscrites dans un cadre incluant la participation des associations patronales, la négociation collective au niveau du secteur et de l'entreprise, ainsi que la participation des salariés aux comités d'entreprises. Bien qu'*a priori* habitué à ce « modèle social », un directeur français expatrié a été remplacé dans l'une des usines après qu'un échec de dialogue social a conduit à des confrontations ainsi qu'à l'implication active des représentants syndicaux français du comité d'entreprise européen de la multinationale. Les délégués syndicaux polonais et hongrois furent appelés à siéger au comité d'entreprise européen avant même que leurs pays n'aient adhéré à l'Union européenne en 2004. Le service international des RH, en France, avait ainsi clairement pour intention d'intégrer les nouvelles filiales et leurs représentants au modèle existant en France.

En Bulgarie, la situation n'était pas aussi claire. La filiale de E détenait conjointement trois petites entreprises bulgares employant au total moins de 300 salariés. La multinationale semble avoir renoncé, dans ce cas, à toute responsabilité sociale en tant que groupe. Sa présence dans le pays n'est même pas reconnue, à proprement parler, en dépit du fait que des directeurs français s'y rendent régulièrement afin de gérer les comptes et aider à la prise des décisions les plus importantes. Ces directeurs ne semblent pas contribuer à transférer le modèle social français. Les salariés, sur l'un des sites, n'étaient même plus syndiqués et il n'existait aucun comité d'entreprise bien que la société ait déclaré qu'elle adhérerait aux contenus de la convention collective de branche.

qui exige que des comités consultatifs existent à partir de cinquante salariés.

Dans les trois pays de l'ECE enquêtés, toujours de manière similaire à ce qui est observé en France, les travailleurs du secteur de l'énergie faisaient partie des travailleurs manuels les mieux rémunérés et étaient quasiment partout très fortement syndiqués. En

(15) Towalski R., Czarzasty J., *Barriers and opportunities for trade union representation in the retail sector*, Fondation Friedrich Ebert, Varsovie 2006, p. 15-14.

(16) KASZ (fédération syndicale – Association des salariés du commerce), « Différences salariales au sein des multinationales », nd, Budapest.

(17) Entretien avec le président de la KASZ (fédération syndicale – Association des salariés du commerce), 30 juin 2006.

Tableau 4 : Conséquences concrètes dans huit multinationales du secteur tertiaire *

Secteur tertiaire/ société	Salaires moyens plus élevés que ceux du secteur	Meilleures conditions de bien-être social que ceux du secteur	Meilleurs salaires que chez la concurrence	Horaires de travail moyens plus courts que ceux du secteur	Durée moyenne des congés plus longue que ceux du secteur	Priorité donnée aux politiques égalitaires
Électricité						
Société E						
France	X	X		X	X	X
Pologne	(X)					
Hongrie			X			X
Bulgarie						
Finance						
Société A						
France	(X)					X
Pologne	X	X	X			
Hongrie		X				
Société B						
France	X				X	X
Pologne	X	X	X			
Hongrie	X					
Bulgarie	(X)	X	X			(X)
Société F						
France					X	X
Pologne	X	X	X			
Bulgarie						
Hôtellerie						
Société H						
France	(X)					X
Pologne		X				
Hongrie		X				
Bulgarie	(X)				(X)	
Grande distribution						
Société G						
France					X	
Pologne	X	X				
Hongrie	X	X	X			
Société C						
France					X	(X)
Pologne	X	X				
Bulgarie	X	X				
Société D						
France						
Bulgarie	X	X	X			

* Les cellules non renseignées indiquent que l'organisation concernée n'a pas développé la pratique visée. Les réponses figurant entre parenthèses indiquent une réponse donnée sous réserve.

Bulgarie, la classification des secteurs en fonction du niveau moyen des salaires a toujours placé le secteur de la production et de la distribution d'électricité et du chauffage parmi les trois secteurs de tête (avec l'intermédiation financière et l'industrie minière). La moyenne des salaires actuels dans le secteur de l'électricité est environ deux fois supérieure à la moyenne nationale bulgare. Les salariés du secteur sont majoritairement des ouvriers. Les pratiques de travail atypiques ne sont pas largement répandues et les emplois s'y caractérisent par un travail stable et à temps plein dont les postes sont occupés à 75 %

par des hommes. Certes, en Hongrie, le président du syndicat de la filiale de E déclare qu'au cours des années qui ont suivi la période de transition un fond additionnel pour les congés a été supprimé, que les travailleurs sont soumis à un stress croissant au travail et qu'on exige d'eux toujours plus d'heures supplémentaires (18). Pourtant, un ouvrier syndiqué

(18) Entretien avec le président de la fédération syndicale des travailleurs de l'électricité (VDSZSZ) E, 24 juin 2007.

travaillant dans une usine de production polonaise de la même multinationale affirme :

« Il faut dire que les conditions de travail ne sont pas trop mauvaises chez nous, en particulier si nous les comparons à la situation générale existant en Pologne. La plupart du temps, tous les privilèges dont nous jouissons – ceux découlant des conventions collectives ou des mesures sociales négociées – sont garantis. Les salaires sont également acceptables, même s'ils étaient auparavant plus compétitifs, lorsque l'usine affichait l'un des meilleurs taux de rémunération salariale et se classait parmi les toutes premières du secteur de l'énergie en Pologne. Nous avons même connu des périodes où l'usine occupait la première place. Mais, dans l'ensemble, l'usine peut être qualifiée de bonne entreprise (19) ».

Les avantages liés au mariage constituent un aspect spécifique des conditions favorables qui continuent de prévaloir au sein de l'usine polonaise : si deux salariés se marient ensemble, chacun d'entre eux peut se voir consentir un prêt destiné par exemple à la rénovation du logement ou à la prise de congés, tandis que dans d'autres entreprises seul l'un des deux conjoints peut y prétendre.

En matière de salaire et de conditions de travail, le tableau 4 fait ressortir deux principaux résultats. Il montre d'abord qu'à l'exception de la société E du secteur de l'énergie – où les salaires sont comparativement élevés et où les conventions de branche, par ailleurs extrêmement rares dans les pays de l'ECE, demeurent en vigueur dans les filiales de la multinationale –, les multinationales ont tendance soit à rémunérer leurs salariés au-dessus de la moyenne de la profession, soit à proposer des prestations de sécurité sociale plus élevées que la moyenne du secteur (20). Ceci pourrait être un trait commun aux multinationales étrangères investissant dans les pays d'Europe centrale et de l'Est. Il apparaît ensuite que les heures de travail et nombre de jours travaillés ouvrant droit aux congés sont toujours exclusivement fixés au niveau national. Bien qu'il y ait de nombreuses revendications portant sur les heures supplémentaires non payées, ce fait est symptomatique de l'ensemble du secteur tertiaire des trois pays étudiés, les multinationales françaises appliquant soit la « norme » sectorielle, soit faisant légèrement mieux.

Quelles conclusions tirer de cet aperçu, comme du rapport plus vaste et complet (CONTREPOIS *et al.*, 2009) qui concerne, en termes de transferts sociaux ou de dumping social, les pratiques des multinationales françaises du secteur tertiaire que nous avons enquêtées ?

(19) Entretien avec le vice-président du syndicat des salariés de Cracovie (ZZPEK), E, 19 septembre 2006.

(20) La société E opère dans le domaine de la production et distribution d'électricité. Par conséquent, celle-ci exerce ses activités dans le seul des quatre secteurs enquêtés où existent des conventions de branche en France et en Bulgarie ainsi qu'en Pologne et en Hongrie.

*
* *

Avant de conclure, reprenons l'examen des motivations qui incitent le secteur tertiaire à procéder à des investissements directs étrangers (IDE). Si la motivation de fond pour ces entreprises, comme pour le secteur de la production et de la fabrication, est clairement définie en termes de profits et de bénéfices, les moyens utilisés apparaissent différents selon les secteurs. Pour l'industrie manufacturière et plus globalement les activités de production ou de fabrication, l'Europe centrale et de l'Est (ECE) a souvent été considérée comme une zone géographique favorable combinant la présence de travailleurs qualifiés et de coûts salariaux faibles. Les profits réalisés par les multinationales du secteur de la fabrication et de la production sont ainsi généralement obtenus par des biens produits dans des pays où le coût de la main-d'œuvre est faible qui sont ensuite exportés vers des pays où il est élevé et où ces biens sont consommés.

Par contraste, les IDE réalisés par les entreprises du secteur tertiaire ont pour objectif la production de services s'effectuant dans des pays à faible revenu salarial alors même que ces services sont consommés dans ces pays. N'intervient, par conséquent, aucune logique de « délocalisation » des activités du secteur, ni aucun désir de se soustraire aux contraintes de coûts salariaux plus élevés imposés par le modèle social européen. Il existe au contraire, au sein du secteur tertiaire, le désir de s'implanter sur un nouveau marché et de dégager des bénéfices en proposant de meilleurs services que ceux proposés par les concurrents du pays hôte. Les multinationales françaises, en particulier, semblent exercer leurs activités en se fondant sur l'image de la qualité française qu'elles véhiculent, ceci leur permettant de majorer leurs prix, qui se situent au-dessus des prix pratiqués par leurs concurrents locaux. Ceci leur permet aussi de proposer des systèmes de rémunération (ainsi que des conditions de licenciement) légèrement supérieurs à la « norme » du secteur.

De ce point de vue, il ressort de notre recherche que les multinationales françaises du secteur tertiaire que nous avons enquêtées ne pratiquaient pas réellement une stratégie de « dumping social » et n'avaient pas pour objectif de maximiser leurs retours sur investissements en exploitant les écarts de coûts de main-d'œuvre et coûts sociaux existant en Bulgarie, Hongrie et Pologne et ceux présents en France.

Que dire cependant de ce que les normes nationales prévalant dans les trois pays enquêtés de l'ECE sont manifestement « plus faibles » que celles caractérisant, de façon quelque peu mythique, le « modèle social européen » ? Le fait qu'une société d'origine française investisse dans un pays ayant un modèle social « plus faible » implique-t-il l'existence de « dumping social » ? Existe-t-il quelque preuve de

«transfert inverse» ou de «comparaisons coercitives» émanant de ces multinationales – *via* leurs comités d'entreprise européens ou toute disposition de gestion centralisée des ressources humaines – selon laquelle elles auraient tenté de généraliser les modèles «plus faibles» des pays de l'ECE en les retransposant à la France ?

Nos réponses sont, là encore, négatives. Comme nous l'avons indiqué, il est particulièrement vraisemblable que les entreprises du secteur tertiaire procédant à ces investissements adaptent leurs stratégies de ressources humaines à la demande locale en produits ainsi qu'à l'offre locale de main-d'œuvre. Par conséquent, elles versent des salaires inférieurs à ceux de la France, le temps de travail est plus important, la durée des congés plus courte et les écarts en matière de sécurité sociale (soins de santé et retraite) viennent encore creuser le fossé entre les filiales et les maisons-mères. Mais nous n'avons trouvé aucun exemple de transfert «inverse», passant par les comités d'entreprise européens ou l'utilisation de programme de formation en ressources humaines, que ce soit au sein de multinationales présentant des services RH internationaux fortement centralisés et des stratégies d'intégration ou au sein de multinationales présentant un degré moindre de centralisation et des stratégies cloisonnées ou compartimentées. Dans les entreprises relevant du premier groupe, il a même été mis en évidence que la présence des comités d'entreprise européens avait permis la coopération entre syndicats, et ce de manière avantageuse pour les salariés des pays de l'ECE (*cf.* CONTREPOIS, 2010). Pour les entreprises relevant du deuxième groupe, *i.e.* celles aux stratégies cloisonnées entre la France et les pays hôtes, la communication est apparu comme un problème, mais les rivalités entre l'Est et l'Ouest – souvent relevées au sein des comités d'entreprise européens dans l'industrie – n'ont pas été observées : les représentants des salariés des pays de l'ECE au sein des multinationales du secteur tertiaire n'ayant signalé aucun sentiment de concurrence internationale liée aux ressources.

Les conditions moins favorables qu'en France existant au sein des filiales de l'ECE doivent être replacées dans leur contexte. Les multinationales françaises investissant à l'étranger proposent généralement des conditions d'embauche meilleures ou, du moins, plus conformes aux droits sociaux nationaux et systèmes d'assurance que celles du secteur du pays hôte. Les entretiens menés auprès des syndicats locaux des trois pays enquêtés ont confirmé ce fait pour l'ensemble des secteurs (21). De plus, les représentants syndicaux ont indiqué que les multi-

nationales, parce qu'elles offrent de meilleures conditions, pouvaient par un jeu de comparaison servir de leviers de mobilisation et permettre de rehausser les normes locales (22).

Autre point, peut-être plus crucial encore : l'existence d'une grande variété de modèles sociaux sectoriels gravitant autour des normes nationales suggère que le «fossé social» entre la France et la Pologne et la Hongrie, dans le domaine de la grande distribution et de l'hôtellerie, n'est pas très profond. Ce fossé n'est pas non plus immense concernant le secteur de l'énergie. Il est plus profond entre la Bulgarie et tous les autres pays, de même qu'il est plus marqué concernant le secteur de la finance. Nous montrons, toutefois, que ce «fossé social» varie considérablement entre les secteurs comme entre les pays, ce qui conduit à relativiser la notion même de «transferts sociaux» entre pays, confirmant en cela ce que d'autres recherches ont déjà montré (BOHLE, GRESKOVITS, 2006).

Notre enquête a montré que dans le cas de présence de syndicats dans le pays hôte (investissements de type *Brownfield*, *i.e.* acquisition d'installations existantes), les multinationales les considéraient comme des partenaires sociaux à part entière et travaillaient avec eux selon les mêmes pratiques qu'en France. De même, lorsque les comités d'entreprise européens (CEE) exerçaient une forte pression sur la multinationale, celle-ci semblait plus encline à agir de manière «socialement responsable» et à intégrer activement les «normes» de l'Union européenne (participation au CEE et consultation des salariés) pour le système de relations professionnelles de ses filiales. De manière anecdotique, ceci semblait être davantage le cas au sein des CEE à prédominance française que dans ceux d'autres pays d'origine.

Au final, ni les arguments de l'euro-optimisme ni ceux de l'euro-pessimisme ne peuvent être pleinement corroborés. Nous n'avons constaté aucune tendance à un retour en arrière du fait de la présence d'IDE du secteur tertiaire français dans les pays de l'ECE. Mais les interactions entre syndiqués français et syndiqués du pays hôte d'un côté, et le management ou les stratégies des multinationales de l'autre, n'ont à ce jour permis que la création de petites «poches» où certains aspects du modèle social européen s'appliquent, et encore de manière limitée. Le façonnage d'un «modèle social émergent» est encore en cours et les employeurs et syndicats français ont visiblement un rôle important à y jouer.

(21) Même si dans le domaine de la grande distribution et de la finance, où les syndicats sont moins fortement implantés, les différences sont moins marquées et ont nécessité davantage de temps pour s'imposer.

(22) Notre enquête n'a pas porté sur l'expérience des organisations concurrentes des multinationales françaises; nous ne pouvons donc ici que rapporter les témoignages des syndicalistes travaillant dans ce secteur, sans les éléments de preuve plus solides que nécessiterait une réelle comparaison entre multinationales françaises et étrangères.

Bibliographie

- BOHLE D., B. GRESKOVITS (2006), "Capitalism without Compromise: Strong Business and Weak Labor in Eastern Europe's New Transnational Industries", *Studies in Comparative International Development*, 41, 1, pp. 3-25.
- BOHLE, D., B. GRESKOVITS (2007), "Neoliberalism, Embedded Neoliberalism and Neocorporatism: Towards Transnational Capitalism in Central-Eastern Europe", *West European Politics*, 30, 3, pp. 443-466.
- BOYER R. (1998), «Hybridation et modèle productif: géographie, histoire et théorie», actes du Gerpisa (24): pp. 7-50.
- CONTREPOIS S. (2003), *Syndicats: La nouvelle donne*, Paris, Syllepse.
- CONTREPOIS S. (2010), «Le pouvoir syndical à l'épreuve de l'internationalisation des relations professionnelles: Le cas des multinationales françaises et de leurs implantations dans les pays de l'Est», *Travail et Emploi*, n° 123.
- CONTREPOIS S., JEFFERYS S., KWIATKIEWICZ A., SZABO M. VLADIMIROV Z. (2009), «Dans quelle mesure le modèle de relations sociales français est-il transférable? Les multinationales françaises et leur influence sur l'évolution des relations professionnelles en Bulgarie, en Hongrie et en Pologne», London, Working Lives Research Institute.
- DEVILLECHABROLLE V. (2005), «Ces groupes qui jouent la carte du dialogue social au niveau mondial», *Liaisons sociales magazine*, Paris, pp. 52-4.
- DURAND C. (ed.) (1997), *Management et rationalisation. Les multinationales occidentales en Europe de l'Est*, Bruxelles, De Boeck Université.
- EUROFOUND, (2007, 13 décembre 2007), *European social model*.
- EYRAUD F., VAUGHAN-WHITEHEAD D. (2007), "Employment and working conditions in the enlarged EU: Innovations and new risks". The evolving world of work in the enlarged EU. F. Eyraud and D. Vaughan-Whitehead. Geneva, International Labour Office: pp. 1-52.
- FERNER A., QUINTANILLA J., SÁNCHEZ-RUNDE C. (eds.) (2006), *Multinationals, Institutions and the Construction of Transnational Practices: Convergences and Diversity in the Global Economy*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- GEPPERT M., MAYER M. (eds.) (2006), *Global, National and Local Practices in Multinational Companies*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- GHOSHAL S. WESTNEY D.E. (eds.) (2005), *Organization Theory and the Multinational Corporation*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- IANKOVA E., TURNER L. (2004), "Building the New Europe: Western and Eastern Roads to Social Partnership", *Industrial Relations Journal* (35): pp. 76-92.
- JEFFERYS S. (2003), *Liberté, Égalité and Fraternité at Work: Changing French Employment Relations*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- KLUGE N., VOSS E. (2003), "By-passing organised worker participation", *Transfer*(1).
- MARGINSON P., SISSON K. (2006), *European integration and industrial relations: Multi-level governance in the making*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- MARTIN R., CRISTESCU-MARTIN A.M. (2004), "Consolidating Segmentation: Post-Socialist Employment Relations in Central and Eastern Europe", *Industrial Relations Journal*(35): pp. 629-646.
- MEARDI G., TÓTH A. (2006), "Who is Hybridizing What? Insights on MNCs' employment practices in Central Europe", *Multinationals, Institutions and the Construction of Transnational Practices: Convergences and Diversity in the Global Economy*, A. Ferner, J. Quintanilla & C. Sánchez-Runde. Basingstoke, Palgrave Macmillan: pp. 155-183.
- MICKIEWICZ T., RADOSEVIC S., VARBLANE U. (2000), "The Value of Diversity: Foreign Direct Investment and Employment in Central Europe During Economic Recovery", *One Europe or Several ESRC Programme*, University of Sussex, Sussex European Institute: pp. 1-30.
- POOLE M. (1981), *Theories of trade unionism: a sociology of industrial relations*, London, Routledge.
- STREECK W. (1997), "Neither European nor Works Councils: A reply to Paul Knudsen", *Economic and Industrial Democracy*, 18(2): pp. 325-327.
- STÜTING H.J., DOROW W., CLAASSEN F., BLAZEJEWSKI S. (eds.) (2005), *Change Management in Transition Economies: integrating corporate strategy, structure and culture*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- TEMPEL A., WÄCHTER H., WALGENBACH P. (2006), "The Comparative Institutional Approach to Human Resource Management in Multinational Companies", *Global, National and Local Practices in Multinational Companies*, M. Geppert and M. Mayer. Basingstoke, Palgrave Macmillan: pp. 17-37.
- TRAXLER, F., BEHRENS M. (2002, 18 December), *Collective bargaining coverage and extension procedures*.
- VAUGHAN-WHITEHEAD D. (2003), *EU Enlargement versus social Europe? The uncertain future of the European social model*, Cheltenham, Edward Elgar.
- WALTON R.E., MCKERSIE R.B. (1965), *A Behavioral Theory of Labour Negotiation*. New York, McGraw-Hill.