LES LIEUX DE GESTION DE LA FORCE DE TRAVAIL DANS LA STRATÉGIE DES GROUPES INDUSTRIELS

par

Jacques FREYSSINET

Professeur à l'Université des Sciences sociales de Grenoble
Directeur de l'Institut des Sciences sociales du Travail

PRÉSENTATION :

Pour la plupart, de constitution récente, les groupes industriels français ont réuni des sociétés qui avaient en matière de gestion de l'emploi des traditions différentes. L'unification des stratégies des groupes s'est heurtée à des résistances internes tenaces et il s'agit pour ceux-ci de passer d'une hétérogénéité héritée à une « gestion unifiée de formes d'emploi différenciées », en tenant compte et tirant parti des conditions différentes d'utilisation de la main-d'œuvre selon la nature des activités, les lieux d'implantation, les performances technologiques ou financières des unités de production qu'ils contrôlent. La dynamique d'unification-différenciation peut être interprétée comme le produit de trois logiques partiellement contradictoires : une logique principalement juridique (les sociétés qui composent le groupe), une logique technologique et de marchés (les divisions), une logique sociale (les sites industriels).

Cet article présente certains des résultats d'une étude réalisée par l'Institut de recherche économique et de planification du développement (université des Sciences sociales de Grenoble) pour le ministère du Travail et de la Participation avec un financement complémentaire du Commissariat général du Plan et de la Communauté économique européenne. Le rapport final : La stratégie de structuration de l'emploi des grands groupes industriels, 1979, 6 fascicules, a été réalisée par Christine Beauviala, William Cavestro, Annie Dona Gimenez, Jacques Freyssinet, Gabriel Mermillod-Blardet et Bernard Soulage.

INTRODUCTION

1. Plusieurs études récentes ont mis en évidence le fait que l'emploi ne pouvait être considéré comme une variable passive pour les groupes industriels. Par variable passive, nous entendons une variable qui pourrait être ignorée lors de l'élaboration de la stratégie du groupe et qui serait susceptible d'être adaptée ensuite aux besoins déterminés par cette stratégie.

La politique de l'emploi des groupes n'est pas un simple problème de gestion d'une ressource productive. Le niveau, la composition, le contenu de l'emploi constituent aujourd'hui l'un des enjeux principaux des négociations collectives et des conflits sociaux. Les types de revendications avancées par les travailleurs en ce domaine et leur capacité de lutte font que les groupes perçoivent l'emploi comme une contrainte. Ceci résulte aussi d'accords d'entreprises signés par de grandes sociétés, souvent dans leur phase de forte croissance, accords qui renforcent les garanties en matière d'emploi prévues par la loi et les conventions collectives. Enfin, l'importance des effectifs contrôlés, directement ou indirectement, par les groupes fait que les pouvoirs publics sont (ou ont été) amenés à exercer des pressions qui ont réduit la liberté de manœuvre de ces derniers.

Ce constat ne signifie évidemment pas que les groupes se fixent des objectifs en matière d'emploi. Il implique, en revanche, la nécessité pour ces derniers de prendre en compte la variable emploi dans leur stratégie globale de mise en valeur des capitaux.

2. Cette prise en compte, si elle résulte de causes objectives et repérables, ne constitue pour les groupes qu'un phénomène tendanciel.

Les groupes industriels français sont, pour la plupart, de constitution récente; ils ont réuni des sociétés qui avaient en matière de gestion de l'emploi des traditions différentes. On sait combien l'unification des stratégies des groupes s'est heurtée à des résistances internes tenaces; ce n'est donc que progressivement, parfois tardivement, qu'ont été mis en place les instruments d'une politique du groupe en matière d'emploi (1).

Il serait tout à fait erroné de supposer que l'unification de la gestion de l'emploi conduise nécessairement à la centralisation des pouvoirs de décision et à l'homogénéisation des formes d'emploi. Cette évolution n'est ni possible ni souhaitée; il s'agit plutôt de passer d'une hétérogénéité héritée à une gestion unifiée de formes d'emplois différenciées. Le groupe doit en effet tenir compte et tirer parti des conditions différentes d'utilisation de la main-d'œuvre selon la nature des activités, les lieux d'implantation, les performances technologiques ou financières des unités de production qu'il contrôle.

3. Nous souhaiterions esquisser ici une analyse des facteurs qui engendrent cette dynamique d'unification-différenciation. L'étude menée sur quinze groupes industriels français (2) nous a conduit à l'interpréter comme le produit de trois logiques partiellement contradictoires qui correspondent à trois partitions de l'activité du groupe :

— un groupe est d'abord un ensemble de sociétés qui expriment une logique principalement juridique;
— il est ensuite un ensemble de divisions (ou départements ou branches) qui reflètent principalement une logique des technologies et des marchés;
— il est enfin composé d'un ensemble de sites où se manifestent les conditions et les contraintes sociales de l'activité productive.

La question n'est pas de déterminer quelle est la partition la plus pertinente pour comprendre la politique du groupe. Au contraire, nous voudrions montrer que l'analyse des tensions entre ces trois logiques permet seule de rendre compte d'une part de la complexité des différenciations, d'autre part de la nécessité et des modalités d'une unification. La société, la division, le site sont trois lieux où s'expriment de manière différente les objectifs et les contraintes du groupe dans la gestion de sa force de travail.

I. UNE LOGIQUE JURIDIQUE : LES SOCIÉTÉS

Juridiquement un groupe est constitué d'un ensemble de sociétés, hiérarchisé par un système de participations. Ce découpage est initialement le résultat du processus historique de constitution du groupe : fusions, absorptions, prises de participation, etc.; mais il a fait l'objet de multiples remodelages qui dégagent progressivement une structure juridique voulue.

La structuration en sociétés est le point de départ logique de l'analyse du fonctionnement d'un groupe. C'est à ce niveau que l'on peut identifier l'appropriation du capital, que sont définis les organes juridiquement détenteurs du pouvoir (assemblées générales d'actionnaires, conseils d'administration, présidents-directeurs généraux), qu'est mesurée la rentabilité, tout au moins au sens comptable du terme, et que se réalise l'affectation des bénéfices. Ainsi, les règles du droit commercial, du droit fiscal, du droit international pèsent directement sur les choix opérés par le groupe quant à son mode de découpage en sociétés.

---

(1) Mise en place que l'on peut repérer, au niveau du groupe, par la création d'une direction et, éventuellement, d'un comité responsable des « Affaires sociales » ou des « Relations humaines ».

(2) Les groupes étudiés sont les suivants : Agache-Willot, Air-Liquide, Alsthom-Atlantique, BSN-Gervais-Danone, Creusot-Loire, CDF Chimie, DMC, I métal, La lainière de Roubaix, Renault, Rhône-Poulenc, Roussel, UCLAF, Saint-Gobain - Pont-à-Mousson, Sommer-Allibert, Thomson. On se reportera au rapport final pour la présentation des critères de choix de cet échantillon.

La société est aussi la personne morale qui intervient dans les rapports individuels et collectifs de travail, définissant ainsi le cadre dans lequel s'organisent les rapports sociaux. Le découpage n'est donc pas sans rapport avec les conditions de gestion de la force de travail. Après avoir mis en évidence les aspects généraux de cette logique juridique, nous insisterons dans un second temps sur un des aspects particulièrement significatifs de sa mise en œuvre dans la période actuelle : la stratégie de filialisation.

A. La société comme employeur.

Au sein du groupe, ce sont les sociétés qui tiennent la fonction d'employeur au sens juridique du terme (3). Ainsi se trouvent fixés pour les travailleurs la personne morale à laquelle ils sont liés dans les rapports de travail et le cadre dans lequel se constituent leurs instances de représentation.

1. *Les rapports collectifs de travail.*

La définition de l'employeur détermine le rattachement éventuel à une convention collective et le champ d'application d'un éventuel accord d'entreprise (4). Des modifications de frontière entre sociétés du groupe ou des découpages de sociétés peuvent donc changer la position des salariés du groupe quant au rattachement à ces conventions ou accords sans que leur situation concrète de travail ait été modifiée d'aucune façon (5).

Les conflits et les négociations dans l'entreprise demeurent, pour l'essentiel, délimités par ce cadre juridique. Cette tendance est renforcée toutes les fois que la société est la survivance d'une entreprise autonome qui a été intégrée dans le groupe mais qui conserve l'empreinte des types de rapports sociaux antérieurement façonnés. Le phénomène est, par exemple, caractéristique du secteur textile où les traditions paternalistes nées dans de vieilles entreprises familiales ont forgé chez les travailleurs un sentiment d'appartenance à l'entreprise qui survit de longues années après l'absorption par un groupe. L'image de celui-ci demeure vague et abstraite dans la mentalité des salariés; seule l'entreprise, souvent désignée encore par le nom de la famille qui la possédait, demeure une référence concrète. Des phénomènes analogues s'observent lorsque la société se situe dans une branche où sont nées des traditions ouvrières spécifiques; l'industrie du verre, les chantiers navals en constituent de bonnes illustrations; les rapports de travail y sont vécus dans le cadre de la profession.

Même lorsque la société est une création récente du groupe, l'expérience montre que ses salariés ont rapidement tendance à mettre l'accent sur leurs statuts et leurs problèmes spécifiques, encouragés en cela par les comportements des directions.

Les actions, les conflits, les négociations dépassant le cadre de la société pour s'étendre à la totalité, ou même à une partie du groupe, demeurent exceptionnels. Le mode d'organisation des instances représentatives des travailleurs renforce cette tendance.

2. *Les instances de représentation des travailleurs.*

Le découpage en sociétés, puis en établissements, détermine la dimension des collectifs de travailleurs qui conditionnent l'existence de différents organes de représentation : délégués du personnel, comités d'établissement et d'entreprise, sections syndicales d'entreprise, etc.

Les petites ou moyennes entreprises utilisent souvent les possibilités qui leur sont ainsi offertes pour empêcher, à la base, la création de ces instances en fractionnant juridiquement les unités de production. Les groupes ont plutôt recours à ces techniques au sommet et pour d'autres objectifs : il s'agit d'éviter la constitution d'instances couvrant l'ensemble de l'activité du groupe et de créer ainsi un écran tout à la fois pour l'accès à l'information et pour l'unification des revendications. Le procédé extrême est la création d'une ou plusieurs sociétés holdings comptant moins de cinquante salariés et, de ce fait, dépourvues de comité d'entreprise (6). Même si la société-mère ou la société holding dépasse l'effectif de cinquante salariés, son comité d'entreprise n'a pas compétence pour les filiales qui généralement assurent l'essentiel des activités productives du groupe. Il n'existe donc pas, pour les représentants des travailleurs, de possibilité d'accès à une information globale sur les activités de celui-ci.

Cette construction juridique joue un rôle-clef pour éviter aux groupes de soumettre à discussion l'ensemble de sa politique économique et sociale (7). Le diagnostic des juristes sur ce point est sans ambiguïté :

« S'il faut reconnaître le groupe comme une institution du droit du travail, c'est d'abord en ne perdant pas de vue que, par essence même, cette agglomération capitaliste a pour effet de placer la source du pouvoir hors de toute structure juridique, ce

---

(3) Tout au moins pour les salariés qui ne sont pas soumis à un processus d'extériorisation à travers le recours au travail intérimaire, au travail en régie, à la sous-traitance, etc.

(4) Lorsqu'il s'agit d'une convention collective nationale, l'activité principale de la société détermine le rattachement. Si les conventions collectives sont locales, les établissements d'une même société peuvent être rattachés, selon leur localisation, à des conventions collectives différentes.

(5) Une situation voisine peut résulter des « prêts » de main-d'œuvre qui s'opèrent entre sociétés du groupe, certaines pouvant d'ailleurs être spécialisées dans cette fonction.

(6) Il en est de même si la société holding est localisée à l'étranger.

(7) Cf. sur ce point : *Recherche sur le droit à la représentation des salariés dans les groupes et holdings*, rapport du Centre de recherche de droit social de l'université de Paris-I, sous la direction de Gérard Lyon-Caen; Dominique Verde de Lisle-Grimaud, *Les relations de travail dans les groupes de société*, thèse, Grenoble-II, 1978; Bernard Rettenbach, *Diversité des formes juridiques de travail et restructuration des entreprises*, CERMSCA, mars 1978.

qui n'est pas vrai de l'entreprise (...). Le Droit ne peut ignorer que précisément les groupes sont formés pour épargner au pouvoir économique centralisé la responsabilité sociale qui, elle, reste soigneusement décentralisée (8) ».

On comprend que, sauf de rares exceptions, les groupes demeurent hostiles à la création d'instances de représentation des travailleurs à leur niveau et s'en tiennent strictement au respect de leurs obligations juridiques.

Trois types d'arguments sont invoqués en ce sens :

— la diversité des branches d'activité et des bassins d'emploi où interviennent les groupes rend radicalement hétérogènes les problèmes sociaux qui s'y posent; on ne voit donc pas sur quoi porterait la discussion au niveau du groupe; elle ne pourrait que se « politiser » (9);

— la mise en présence de travailleurs connaissant des situations diversifiées engendrerait, point par point, des revendications d'alignement vers le haut;

— enfin le groupe ne voit aucun intérêt à donner aux représentants des salariés une information qu'il n'est pas légalement tenu de leur fournir (10).

Certains groupes, peu nombeux, ont engagé une réflexion dans un sens différent : la constitution d'instances d'information, de consultation, voire même de négociation au niveau du groupe. L'objectif principal serait de rendre « plus responsables » les dirigeants syndicaux en leur faisant prendre conscience des contraintes qui pèsent sur le groupe, notamment de la sévérité de la concurrence internationale et de la nécessité de compression des coûts pour sauvegarder l'emploi. En bref, il s'agirait de désamorcer le slogan : « le groupe peut payer ». Il peut être espéré aussi qu'un climat de négociation au sommet permette d'éviter des conflits sociaux localisés souvent coûteux pour le groupe et nuisibles à son image de marque. Plus généralement, on peut y voir une nouvelle variante de la politique d'intégration.

Toutefois les risques inhérents à cette stratégie font qu'elle n'est encore que très rarement amorcée. La seule initiative spectaculaire a été la création d'un « comité des sociétés françaises du groupe Rhône-Poulenc ». Encore cette instance n'est-elle définie que comme un lieu d'information et voit-elle sa compétence limitée aux sociétés françaises du groupe, ce qui, dans un contexte d'internationalisation poussée, peut limiter singulièrement la portée de l'information fournie.

Les groupes tirent donc pleinement parti de la rupture entre, d'une part, le droit commercial et fiscal qui, par le biais des participations, rend possible un fonctionnement cohérent et intégré des groupes et, d'autre part, le droit du travail qui ignore leur existence. Il est intéressant d'approfondir le jeu de ces mécanismes dans le cas particulier des procédures de filialisation.

B. Les stratégies de filialisation.

Le choix entre gestion directe d'une activité par une société-mère ou une société de premier rang (11) et la mise en filiale de cette activité relève d'une stratégie qui dépasse de beaucoup le domaine social. Il est donc exclu d'en présenter ici une analyse d'ensemble; nous voudrions seulement mettre l'accent sur la multiplicité des situations possibles et sur l'importance de leur impact quant à la gestion de la force de travail.

1. *Éléments de typologie.*

Les groupes ont mis en place des réserves complexes de filiales qui répondent à des finalités différentes. Trois grands types de filiales, au minimum, doivent être distingués :

— celles qui représentent une étape transitoire, soit dans un processus d'absorption d'une société jusqu'alors indépendante, soit dans un processus de désengagement à l'égard d'une activité jugée sans avenir dans le groupe;

— celles qui représentent une modalité stable de gestion décentralisée et assurent certaines fonctions ou certaines activités spécifiques que ne souhaite pas assurer directement la société qui les contrôle;

— celles qui constituent une forme de coopération avec d'autres entreprises; il peut s'agir soit de créer des filiales mixtes avec d'autres groupes, soit de former des unités de dimensions réduites aptes à coopérer avec des petites ou moyennes entreprises qui redouteraient d'être dominées dans le cas d'une coopération directe avec le groupe.

Bien entendu des combinaisons sont possibles et il faut aussi tenir compte de l'existence de filiales dont la fonction principale est d'engendrer une zone d'ombre juridique, financière ou fiscale, notamment dans le cadre des opérations internationales.

---

(8) Yves Chalaron, dans sa préface à la thèse précitée de D. Verde de Lisle-Grimaud, p. 3 et 7.

(9) Cf. La réponse donnée par M. Philippe Boulin, directeur général, au Comité central d'entreprise de la société Creusot-Loire en juin 1977 face à la demande syndicale de création d'un Comité central de groupe : « La question est d'actualité au plan national et pose en premier lieu la question de la définition d'un groupe. Jusqu'à présent cette notion est extrêmement imprécise. Admettons qu'il y ait un jour un texte sur un tel organisme et que l'on prenne comme définition toutes les sociétés contrôlées par une maison-mère : cela donnerait un comité de groupe où toutes sortes de métiers, sans rapport les uns avec les autres se côtoieraient. On imagine difficilement dans ce cas une discussion constructive. Il serait préférable de faire venir, en tant que de besoin, un représentant du groupe dans les CCE des filiales du groupe » (PV du CCE).

(10) Par exemple le bilan social n'est établi qu'au niveau des sociétés, pas à celui du groupe.

(11) Nous appelons sociétés de premier rang celles qui, dans un groupe dirigé par une holding, sont rattachées directement à la holding et commandent à leur tour un sous-ensemble intégré.

2. *L'impact sur la gestion de la force de travail.*

La stratégie de filialisation n'est pas nécessairement commandée par des objectifs de gestion de la force de travail. Cependant ces objectifs sont souvent présents parmi d'autres et dans tous les cas l'impact sur les structures d'emploi n'est pas négligeable. Nous en mentionnerons les trois aspects principaux.

En premier lieu, la filialisation place les travailleurs sous un statut spécifique. Elle peut provoquer le rattachement à une convention collective différente; elle exclut du bénéfice des accords d'entreprise de la société-mère. Ce changement est le plus souvent négatif pour les salariés; par exemple, des groupes de la métallurgie ou de la chimie ont filialisé leurs activités de transport ou leurs services « travaux neufs » qui relèvent alors des conventions collectives, moins favorables, des transports ou du bâtiment. Cependant la filialisation peut aussi avoir pour objet d'isoler certaines catégories professionnelles auxquelles on accordera des avantages spécifiques en évitant le risque de généralisation à tout le personnel; tel est fréquemment le cas des activités d'informatique ou d'ingénierie. Lorsque la filialisation se réalise par démembrement de la société-mère, deux situations sont possibles du point de vue des acquis : ou bien ils sont conservés par les salariés mutés dans la filiale mais leur évolution ultérieure est autonome, ou bien ils sont perdus mais des indemnisations transitoires assurent une compensation partielle.

En second lieu, la garantie d'emploi qu'assure, ou qu'assurait, généralement *de facto* le groupe, tend à disparaître. Ce peut être l'un des objectifs de la filialisation lorsqu'elle résulte d'une politique de désengagement du groupe.

Toutefois, sous la pression syndicale, il arrive que soit accordée aux travailleurs mutés, au moins pendant un certain délai, une garantie de réemploi prioritaire dans le groupe en cas de licenciement par la filiale. Ce mécanisme ne joue que dans les filiales où le groupe est majoritaire.

Enfin, la filialisation permet l'autonomisation des rapports collectifs de travail. Dans un établissement appartenant directement à la société-mère ou à une société de premier rang, l'attitude des salariés (et parfois de la direction de l'établissement) est d'estimer, en cas de chute du niveau d'activité ou de rentabilité, que le groupe dispose des moyens de redresser la situation sans comprimer les effectifs ni les salaires; on revendique des investissements nouveaux ou des transferts d'activité (autre variante du thème : « le groupe peut payer »). Même si la situation réelle n'est pas modifiée, la filiation place un écran face aux appels à la « solidarité du groupe ». Les dirigeants de la filiale, sachant qu'ils seront jugés sur leurs performances financières, se montreront plus combatifs sur le terrain social; les travailleurs sentiront peser le risque de fermeture de la filiale si des revendications « excessives » ou une rigidité « insupportable » de l'emploi mettaient en péril la rentabilité.

La transformation n'est évidemment pas mécanique, l'objectif est d'accroître la pression et bien des exemples démontrent son efficacité : (12) disparités dans les niveaux de salaire et les statuts, inégalité des garanties d'emploi, multiplication et cloisonnement des organes de représentation des travailleurs, plus globalement création d'une situation d'insécurité permanente aussi bien pour les travailleurs de l'entreprise qui voient leurs activités débitées par tranches que pour les travailleurs transférés dans des filiales dont la viabilité, à l'expérience, n'apparaît pas garantie.

Le découpage d'un groupe en sociétés juridiquement distinctes ne peut donc être considéré, du point de vue de la stratégie sociale, comme un archaïsme juridique purement formel. Il remplit, quant à l'organisation des rapports collectifs de travail, une fonction bien déterminée de fractionnement des salariés du groupe.

Cette volonté se manifeste sous un autre aspect : les groupes, et en particulier leur direction des Affaires sociales, n'interviennent pas ouvertement dans les conflits ou les négociations. La responsabilité des relations avec les représentants des travailleurs est déléguée aux responsables des sociétés, ou même des établissements; le groupe se place en position de conseil ou de contrôle. Ce comportement n'a pas seulement pour effet d'empêcher une mise en discussion de la stratégie globale du groupe, il a aussi pour conséquence de placer la discussion en des lieux qui ne sont pas ceux où s'opèrent les choix fondamentaux du groupe, c'est-à-dire les choix d'investissement en fonction d'une analyse des technologies et des marchés.

II. UNE LOGIQUE DES TECHNOLOGIES ET DES MARCHÉS : LES DIVISIONS

La stratégie industrielle des groupes est de plus en plus directement dominée par une logique des filières. Celle-ci s'exprime par une organisation du groupe en divisions (13), les divisions constituent le cadre dans lequel se réalisent les choix d'investissement et de production du groupe, ces choix à leur tour déterminent le volume et la composition des besoins de main-d'œuvre. Un problème de cohérence apparaîtra donc puisque ce sont les sociétés qui devront gérer les effectifs alors que les besoins de main-d'œuvre sont déterminés à un autre niveau.

(12) Ceci explique les avis, presque systématiquement négatifs, des comités d'établissement ou d'entreprise lorsque leur sont soumis des projets de filialisation d'une activité.

(13) Ou départements, ou branches, selon la terminologie des groupes.

A. **Les divisions, instruments de la stratégie industrielle.**

1. Au cours de la décennie 1970, la croissance externe des groupes, activement stimulée par l'État, était surtout commandée par des objectifs de dimension. Elle a conduit à la création d'ensembles quelque peu hétéroclites et de qualité inégale :

« Tout groupe industriel est un attrape-tout : au hasard d'une fusion, de l'effondrement d'un sous-traitant ou d'un client, de l'opposition gouvernementale à la main-mise d'un étranger sur une entreprise française, il finit par s'encombrer d'un certain nombre d'activités périphériques (...) dont les résultats sont bien souvent décevants » (14).

Une restructuration rigoureuse s'est donc imposée; l'éclatement de la crise en a accéléré et radicalisé la réalisation. L'examen de la pratique des groupes montre qu'elle fut menée à partir de quelques critères simples :

— « faire son métier », les diversifications multiples à petite échelle sont abandonnées au profit d'activités pour lesquelles le groupe détient ou peut acquérir une maîtrise technologique qui le rende compétitif;

— choisir des créneaux pour lesquels le groupe détient ou peut acquérir une position dominante ou, tout au moins, une part de marché suffisante pour ne pas être passif;

— sélectionner les marchés porteurs, c'est-à-dire offrant des perspectives durables de croissance des débouchés;

— privilégier les productions ou les segments de production à forte valeur ajoutée, notamment pour résister à la concurrence des pays à bas coûts de main-d'œuvre.

2. Cette restructuration s'est traduite par une réorganisation des groupes visant à traduire la cohérence de leurs choix; ils l'ont réalisée en deux étapes : d'abord par le choix des filières de production dans lesquelles le groupe entend être présent de manière durable, ensuite par le choix des segments de ces filières auxquels il entend limiter son activité, l'intégration verticale complète cessant de devenir un objectif généralisé. La base de cette organisation est la division que l'on peut définir comme un ensemble cohérent de segments de filières.

La cohérence peut, selon la nature des activités, se traduire par divers modes d'organisation :

— l'organisation en ligne : une division couvre les étapes successives de fabrication d'un même produit; c'est le cas typique du textile où les liaisons simples amont-aval sont dominantes;

— l'organisation en arbre : une division réunit des filières, de contenu hétérogène, qui convergent vers la réalisation d'un produit final complexe, tel est le cas typique de la réalisation de grands ensembles industriels ou de grandes infrastructures;

— l'organisation en réseau : elle prédomine par exemple dans la chimie où l'on passe des matières premières à une gamme très diversifiée de produits finis à travers quelques grands intermédiaires; chaque niveau offre certaines possibilités de substitution, impose des produits joints et donc exige des interconnexions précises.

Les groupes pratiquent un réexamen permanent des filières, ou plus exactement des segments de filière, qui constituent des créneaux immédiatement ou potentiellement rentables; il en résulte une transformation continue, en fonction de l'évolution des techniques et des marchés, de volume et de la qualité de la force de travail qui leur est nécessaire. Le problème naît de ce que l'évolution des besoins de main-d'œuvre résulte de décisions prises selon la logique de développement des divisions alors que c'est aux sociétés que revient la responsabilité de la gestion des effectifs.

B. **Divisions et sociétés.**

1. L'organisation des groupes ne fait jamais apparaître une correspondance bi-univoque entre divisions et sociétés. D'une part, les divisions regroupent à peu près toujours plusieurs sociétés avec souvent, mais pas nécessairement, une société chef de file de la division. D'autre part, les sociétés importantes relèvent fréquemment de plusieurs divisions selon la nature de leurs productions; chacun de leurs établissements peut éventuellement se trouver dans la même situation.

Deux logiques distinctes, se trouvent donc en présence :

— celle des divisions qui, en fonction de leurs choix d'investissement, de production, de localisation, définissent pour chaque unité de production, ou même pour chaque atelier si l'unité de production est diversifiée, des plans de charge s'exprimant en nombre d'heures de travail par période et par type de qualification;

— celle des sociétés qui sont les employeurs d'un personnel, réparti le cas échéant entre plusieurs établissements, et dont le volume, la composition, la localisation ne sont que très imparfaitement plastiques.

Un tel problème est parfois posé par référence au concept de marché interne du travail : les divisions seraient des demandeurs de travail, les sociétés des offreurs. Cette transposition ne nous semble pas correcte : le concept de marché implique une hypothèse d'indépendance des fonctions d'offre et de demande. Tel n'est pas le cas ici, le problème est celui d'un arbitrage entre deux types d'objectifs et/ou de contraintes. Sa résolution est rendue plus

---

(14) François de Witt : « Comment réparer les colosses », L'*Expansion*, novembre 1978, p. 254.

difficile par le fait qu'au sein du groupe ce sont des organes différents qui prennent en charge les deux aspects. Quelle que soit la volonté des groupes de décentraliser leur gestion, il y a là une situation exigeant de constants arbitrages qui ne peuvent être pris qu'au niveau supérieur et pèsent donc objectivement dans le sens de la centralisation.

2. L'examen des procès-verbaux des comités d'établissement et comités d'entreprise montre qu'il ne s'agit pas d'un problème abstrait. L'une des sources les plus fréquentes de conflits sur l'emploi réside dans des décisions de suppression ou de transfert d'activités, décisions prises par une division et engendrant dans une société ou dans certains de ses établissements des situations dites de « sureffectifs ».

La solution retenue dépend des possibilités techniques et des rapports de force locaux; elle peut combiner différents moyens :

— la mobilité géographique, provisoire ou définitive des travailleurs, parfois sous forme de migrations alternantes; elle peut prendre la forme juridique de prêts de personnel entre sociétés;

— le transfert compensatoire d'activités, soit durablement, soit provisoirement sous forme de sous-traitance entre sociétés du groupe;

— parfois la modification est plus profonde et se traduit par une rectification de frontières entre divisions ou entre sociétés, notamment le long de filières intégrées verticalement.

Certains groupes ont entrepris une restructuration systématique visant à redécouper les sociétés et réorganiser les établissements pour constituer des unités spécialisées sur un segment précis d'une filière de production. Les incohérences entre divisions et sociétés sont alors éliminées mais au prix d'une plus grande fragilité de l'emploi pour chaque établissement : ses effectifs sont alors étroitement soumis aux évolutions de la demande et de la productivité pour le segment de production qu'il assure. L'amortissement des risques conjoncturels, qui était assuré par la diversification des activités, est désormais impossible ou, plus exactement, n'est assuré qu'au niveau du groupe. Les conséquences sur la stabilité de l'emploi sont évidentes puisque les établissements sont spatialement dispersés et que la mobilité géographique des travailleurs est très imparfaite. Le problème posé sera alors celui de la gestion des effectifs sur les sites.

III. UNE LOGIQUE SOCIALE : LES SITES

La croissance externe des groupe entraîne la multiplication des sites géographiques dans lesquels ils sont implantés. Ce phénomène est fréquemment amplifié par des opérations volontaires de délocalisation vers des sites nouveaux.

Or, tant les traditions historiques que les évolutions récentes des comportements des travailleurs font que c'est à l'échelle des sites que se posent avec le plus d'acuité les problèmes d'emploi.

A. Les sites, lieux privilégiés d'émergence des problèmes d'emploi.

Plusieurs facteurs concourent à la focalisation des problèmes d'emploi dans des espaces géographiques restreints.

1. Les groupes ont fréquemment hérité de sites où les grandes entreprises qui les composent ont, de longue date, joué le rôle d'employeur dominant et mené à ce titre des politiques de contrôle global de la reproduction des rapports sociaux. La diversification des avantages en nature accordés (logements, jardins, etc.), la prise en charge directe de certaines fonctions collectives (enseignement et formation professionnelle, équipement sanitaire, activités culturelles et sportives), l'absence de possibilités alternatives d'emploi dans le même bassin de main-d'œuvre ont placé les travailleurs dans une situation d'étroite dépendance à l'égard de la firme et des institutions qu'elle a mises en place. En cas de récession, ils lutteront avec la dernière énergie pour la défense de leur emploi dans l'entreprise.

2. Par son unité géographique, le site est le lieu où la prise de conscience de la solidarité entre les travailleurs est la plus immédiate. Ils ont en commun des traditions de lutte souvent anciennes. De plus, avant la reconnaissance de la section syndicale d'entreprise, l'organisation syndicale a eu pour base d'activité des instances locales : syndicats locaux de branches, unions locales.

Enfin, c'est dans des sites que se développent le plus facilement les mouvements de solidarité de la population locale, que s'exprime l'appui des élus locaux, que peuvent s'exercer des pressions efficaces sur les représentants des pouvoirs publics.

3. La croissance marquée des résistances à la mobilité géographique accentue la rigidité de la gestion des effectifs sur un site. Tous les groupes soulignent l'extrême difficulté qu'ils rencontrent à organiser une mobilité géographique interne, même à courte distance.

Les marges de liberté de la politique de l'emploi d'un groupe sur un site sont variables; elles dépendent des caractéristiques du bassin d'emploi dans lequel est localisé ce site ainsi que du poids relatif du groupe comme employeur dans ce bassin. Mais, dans tous les cas, la gestion de la force de travail doit être adaptée à la différenciation des sites; elle peut même se donner pour objectif d'en tirer parti.

B. La gestion des effectifs dans un site.

1. En règle générale, le partage des activités d'un groupe entre différents sites ne coïncide ni avec son découpage en sociétés, ni avec son découpage

en divisions. Plusieurs sociétés, ou plusieurs établissements relevant de sociétés différentes, peuvent coexister dans un site; de la même façon, si le site n'est pas spécialisé, ses activités peuvent relever de divisions différentes; celles-ci peuvent d'ailleurs dans le même site contrôler des activités appartenant à plusieurs établissements ou à plusieurs sociétés. L'organigramme des grands sites est donc particulièrement complexe (15).

Les problèmes de gestion des effectifs y ont été rendus plus aigus par deux mouvements, affectant respectivement les sociétés et les divisions, que nous avons évoqués précédemment.

D'une part, les politiques de filialisation ou encore de fractionnement des établissements relevant d'une même société ont pour conséquence de faire se côtoyer dans un site, parfois dans les mêmes ateliers, des salariés du groupe soumis à des statuts différents du fait de la multiplicité des employeurs au sens juridique (16). Les disparités qui en résultent sont à la fois un moyen pour diviser les travailleurs et un germe de multiples revendications d'alignement vers le haut.

D'autre part, la politique de nationalisation des filières a engendré, comme nous l'avons indiqué, une tendance à la spécialisation des sites et donc à une plus grande instabilité de l'emploi puisque disparaissent les possibilités de compensation interne que créait la diversification des activités.

2. Bien que le site n'ait aucune existence juridique, le groupe ne peut donc ignorer la réalité des problèmes qu'il pose pour sa politique de l'emploi.

Le premier problème est celui de la création d'une unité chargée de la gestion de l'ensemble des effectifs du site. Sur ce point, les solutions apportées varient selon les groupes et, pour un même groupe, varient selon les étapes de sa politique de restructuration. En effet, d'un point de vue pratique l'unification de la gestion du personnel présente des avantages évidents mais d'un point de vue stratégique elle peut aller à l'encontre de la politique de fractionnement des collectifs de travailleurs dont nous avons dit l'importance (17). La solution peut être cherchée dans la création d'une instance légère de coordination entre les différentes directions du personnel; elle sera chargée d'harmoniser les politiques et d'organiser la mobilité interne de la main-d'œuvre dans le site.

Le second problème est celui de la gestion des réductions d'effectifs. Il provoque dans un premier temps la création d'organes chargés d'intensifier la mobilité géographique interne au groupe entre ses différents sites. Malgré l'ampleur des moyens parfois mis en œuvre (organisation de visites sur le nouveau site, aide financière, aide pour le relogement, pour l'emploi du conjoint, etc.), les résultats se révèlent généralement insuffisants. Cette situation explique la création d'organes nouveaux, couramment appelés les « DATAR des groupes », dont la mission est d'organiser la mobilité externe dans le bassin d'emploi. Leurs modes d'intervention ont fait l'objet d'une large publicité : aides aux petites et moyennes entreprises locales, attraction d'activités nouvelles, appartenant au groupe ou extérieures à celui-ci, sous la condition commune qu'elles accordent une priorité d'embauche aux salariés licenciés par le groupe moyennant un certain nombre de contre-parties, techniques ou financières.

Ici encore les résultats ont été souvent décevants. D'abord parce que les différences de salaires sont importantes entre le groupe et les entreprises susceptibles d'être attirées (les indemnisations compensatrices, parfois accordées par le groupe, ne sont que transitoires). Ensuite parce que les salariés du groupe considèrent ces solutions comme fragiles et craignent de se retrouver rapidement chômeurs sans pouvoir bénéficier dans ce cas des garanties que leur assurait l'appartenance au groupe.

De telles expériences ont conduit les groupes à infléchir de plusieurs manières leur politique sociale :

— en réduisant progressivement les avantages acquis dont l'effet était de renforcer l'attachement au site (par exemple, la fourniture d'un logement ou l'aide à l'accession à la propriété);

— en réduisant les écarts de salaire par rapport aux bassins locaux d'emploi où sont insérés les sites de manière à faciliter le reclassement externe sur place;

— en évitant, autant que possible, de se trouver en position d'employeur quasi unique dans un site, situation jugée autrefois avantageuse.

Nous sommes donc bien en présence de l'émergence d'un troisième type de logique dans la gestion de la force de travail. Nous avons qualifié cette logique de « sociale » en ce sens que c'est au niveau des sites que s'expriment le plus fortement et le plus directement les contraintes sociales qui limitent la liberté de manœuvre des groupes dans le domaine de l'emploi.

CONCLUSION

1. La mise en évidence des problèmes nés de la coexistence, dans la gestion de la force de travail, de trois logiques distinctes reflétant trois modes de découpage des activités d'un groupe ne doit pas faire l'objet d'une interprétation naïve. Il ne nous

---

(15) Nous avons plus spécialement étudié dans le rapport de recherche précité le cas des sites de Saint-Fons et du Péage-de-Roussillon pour Rhône-Poulenc et celui des sites du Creusot et de l'Oudaine pour Creusot-Loire.

(16) Ceci sans même prendre en compte la présence de travailleurs intérimaires ou en régie relevant d'employeurs juridiquement extérieurs au groupe.

(17) Pour la même raison, lorsqu'est constitué dans le site un comité inter-entreprises ou inter-établissements, le groupe veille à ce que sa compétence soit limitée à la gestion de certaines œuvres sociales communes et ne s'étende pas au terrain économique à l'image d'un comité central d'entreprise.

échappe pas que ni la logique juridique, ni la logique sociale, ni celle des technologies et des marchés ne sont des logiques dominantes dans la stratégie d'un groupe. Elles ne prennent leur sens que dans le cadre d'une logique englobante, celle de la mise en valeur des capitaux. Sur ce point, la crise a eu l'avantage d'amener les groupes à employer un langage dépourvu d'ambiguïté.

2. Dans cette perspective, la reconnaissance des spécificités des trois logiques n'est cependant pas sans importance. Elle permet, notamment, de mettre en évidence des contradictions ou des désajustements entre les différents lieux de mise en œuvre de la stratégie du groupe : les sociétés, les divisions, les sites. La non-correspondance entre ces trois modes de partition des activités du groupe fait que les problèmes qui en résultent ne peuvent être résolus que par des procédures ou des organes mis en place par les niveaux centraux de gestion du groupe. Il y a là un facteur objectif de centralisation de la stratégie sociale quelles que soient ensuite les formes de déconcentration de son exécution.

3. Si l'existence de logiques distinctes peut poser des problèmes d'organisation et des problèmes de pouvoir au sein du groupe, celui-ci peut aussi en tirer parti dans sa stratégie. Elle facilite la politique de fractionnement du collectif de travailleurs employés par le groupe. Elle permet aussi que les lieux où interviennent les instances légales de représentation des travailleurs soient déconnectés des lieux où sont définies et mises en œuvre les options fondamentales de sa stratégie économique.