

FIRMES GLOBALES ET NORMES SOCIALES

PAR

PIERRE BERTHAUD (*)

ET

MICHEL ROCCA (**)(***)

La mondialisation des firmes induit-elle un risque de recul général des normes sociales ? Le survol de l'actualité économique et l'état d'esprit de l'opinion engagent à une réponse simplement affirmative : depuis le transfert de *Hoover* en Grande-Bretagne, au début des années 1990, la liste des délocalisations d'entreprises ne cesse de s'allonger. Dans le même temps, les choses ne semblent pas si simples. La littérature économique invite notamment à plus de discernement en décomposant d'emblée la question : comment caractériser le mouvement de mondialisation des firmes ? quelle part relative prend ce mouvement dans l'évolution constatée des normes ? Notre objectif est ici de traiter successivement ces deux points, en défendant l'hypothèse d'un mouvement de mondialisation biaisé en faveur des stratégies globales, puis en s'efforçant de mesurer l'importance que continue d'avoir le niveau national dans l'amplification ou l'atténuation des risques de moins-disant véhiculés par ces stratégies globales.

LA MONDIALISATION DE LA FIRME : TROIS STRATÉGIES ET MODÈLES D'ORGANISATION DE LA FIRME

Schématiquement, la mondialisation de la firme véhicule, par induction, suggestion ou imposition, une panoplie de règles ou de valeurs sociales qui lui sont propres et qui s'articulent de manière plus ou moins cohérente avec les normes d'emploi et de protection sociale particulières à chaque régulation sociale nationale. L'analyse de cette influence de la mondialisation des

(*) Maître de conférences en Sciences économiques et responsable des Départements EPIID et EMOI (LEPII-CNRS) à l'Université Pierre Mendès France (Grenoble, France).

(**) Maître de conférences en Sciences économiques et responsable des Départements EPIID et EMOI (LEPII-CNRS) à l'Université Pierre Mendès France (Grenoble, France).

(***) Les auteurs remercient Jacques Fontanel pour son aide et ses conseils.

firmes sur l'évolution des normes sociales reste difficile parce que méthodologiquement compliquée (1).

Certes, les controverses françaises autour du projet social-libéral et de ses possibles dépassements (2) cernent, de manière programmatique, le risque de moins-disant social induit par la confrontation de ces règles sociales particulières aux normes établies par le modèle fordiste. Au-delà des impacts quantitatifs sur l'emploi (3), l'effet de la mondialisation de la firme reste toutefois peu spécifié. Plus encore, cet effet est souvent imputé à un contexte général, sans examen particulier du rôle des stratégies de développement des firmes.

D'après le principe selon lequel « toute entreprise a vocation à devenir mondiale » (4), il importe donc de cerner le portefeuille des stratégies servant l'objectif de mondialisation. Cet objectif général de mondialisation (ou stratégie mondiale) consiste à rechercher le mode d'organisation qui permette à l'entreprise de viser une couverture optimale des marchés solvables. La littérature économique propose plusieurs typologies des choix de localisation des entreprises et des modèles d'organisation qui en découlent (5). La plupart des typologies convergent sur l'idée d'un portefeuille composé de trois idéaux-types : les stratégies commerciale, multinationale et globale (6). Le

(1) Cf. P. BERTHAUD / M. ROCCA, « Les relations mondialisation travail : un panorama des approches théoriques », *Economies et Sociétés*, Série F – n° 37, 2000; P. BERTHAUD / M. ROCCA, « Gouvernance du travail, diffusions de normes d'efficacité et mobilisation de la main-d'œuvre », 52^e Congrès de l'Association Internationale des Economistes de Langue Française, Montréal, 26-31 mai 2001.

(2) Cf. Appel des économistes pour sortir de la pensée unique (coll.), *Le Bel Avenir du contrat de travail – Alternatives au social-libéralisme*, Alternatives Economiques – Syros, Paris, 2000; GAZIER, B., *Tous sublimes*, Flammarion, Paris, 2003.

(3) L'ambition de mesurer le volume des créations/destructions d'emplois par des méthodes macroéconomiques ou microéconomiques de contenu en emploi du commerce se heurte à des difficultés. Cf. à ce sujet : MATHIEU C. / STERDYNIAK, H., « L'émergence de l'Asie en développement menace-t-elle l'emploi en France? », *Revue de l'OFCE*, n° 48, janvier 1994; VIMONT, C. / FARHI, F., *Concurrence internationale et balance en emplois. Les échanges de produits industriels*, Economica, 1997; WOOD, A., *North-South Trade, Employment and Inequality : Changing Fortunes in a Skill-Driven World*, Clarendon Press, Oxford, 1994. La présentation de ces travaux effectuée par O. Cortes et S. Jean (CORTES, O. / JEAN, S., « Echange international et marché du travail : une revue critique des méthodes d'analyse », *Revue d'économie politique*, n° 3, mai-juin 1995) retient deux conclusions : « d'abord, les résultats varient d'une étude à l'autre. L'analyse économétrique pose problème, notamment parce qu'il est difficile de faire la part des rôles respectifs [des différents facteurs]. Certains calculs ad hoc ont tenté de mieux approcher ce phénomène, mais les évaluations quantitatives ne sont pas encore pleinement satisfaisantes [...] Aucune étude ne répond définitivement, de manière à la fois cohérente sur le plan théorique et satisfaisante sur le plan empirique, à la question du lien entre l'accroissement des inégalités et l'ouverture aux échanges »; ensuite, malgré les incertitudes sur la robustesse des conclusions, ne peut être retenue qu'une seule idée, idée selon laquelle « les échanges ont joué un rôle non négligeable dans la dévaluation du travail non qualifié dans les pays du Nord, que ce soit en termes d'emplois ou de salaires ».

(4) COTTA, A., *Les Cinq Erreurs*, Olivier Orban, Paris, 1985.

(5) Cf. PERLMUTTER, H., « The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation », *Columbia Journal of World Business*, janv.-fév. 1969; PORTER, M. E. (dir.), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston, 1986; ANDREFF, W., *Les Multinationales globales*, La Découverte, Paris, 2003 (nouvelle édition); RAINELLI, M., *Les Stratégies des entreprises face à la mondialisation*, Editions EMS, Paris, 1999.

(6) Cette typologie s'inscrit dans l'environnement de la théorie des coûts de transaction. Par hypothèse, les coûts de transaction internationaux sont supérieurs aux coûts de transaction internes. Par conséquent, le succès des stratégies mondiales est suspendu à la détention d'un « avantage spécifique » et à la capacité de l'entreprise à surmonter le handicap de coûts de transaction qu'elle subit initialement face aux entreprises en place dans les pays cibles.

contexte de croissance déprimée renforce la propension au schéma global de mondialisation.

Les modèles de mondialisation de la firme

La stratégie commerciale, dite aussi ethnocentrée (7) ou de marché (8), se caractérise par la concentration exclusive de la production dans le pays d'origine où la firme construit son avantage sur les effets de taille (économies d'échelle), d'agglomération (concentration géographique) et sur les externalités positives de l'environnement national, dont le diamant (ou losange) national de Porter recense de nombreux aspects (synergies interindustrielles, effet de *cluster*). Cette production est vendue sur l'ensemble des marchés cibles à partir de cette base nationale unique. La firme se mondialise sans pour autant constituer une société transnationale au sens habituel du terme, c'est-à-dire sans détenir au moins une filiale « de production » à l'étranger (9). La stratégie commerciale constitue donc une forme de mondialisation alternative à la transnationalisation (10). Suivant ce modèle, la croissance de l'entreprise est fonction de la croissance de ses marchés.

Rompant avec l'exclusivité du lieu de production, la stratégie multinationale, dite aussi polycentrée (11) ou multidomestique (12), se caractérise par l'implantation de filiales-relais de production dans des pays que l'entreprise a ciblés comme des lieux de vente. Par « *essaimage* » (13) ou par « clonage », l'entreprise s'emploie à reproduire dans chacun de ces pays, et seulement dans ceux-ci, la structure de production qu'elle a préalablement mise en place dans son pays d'origine. Le principe fondamental de cette stratégie consiste donc à assurer la poursuite du développement de l'entreprise par des réseaux de filiales nationales à l'étranger. Ces structures transnationales constituent des relais de croissance et l'entreprise n'abandonne pas les capacités de production qu'elle possède dans son pays d'origine. La mondialisation de l'entreprise passe donc par l'extension de ses capacités de production (comme dans le modèle commercial), mais aussi par augmentation de la part des capacités de production localisées à l'étranger. À l'extrême, cette implantation productive à l'étranger devient un substitut au commerce des produits. Des flux d'investissements et de capitaux entre les pays se déplacent en lieu et place des flux de produits. Les canaux d'interdépendance

(7) Cf. PERLMUTTER, H., « The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation », *Columbia Journal of World Business*, janv.-fév. 1969.

(8) ANDREFF, W., *Les Multinationales globales*, La Découverte, Paris, 2003 (nouvelle édition).

(9) MUCCHIELLI, J.-L., *Multinationales et mondialisation*, Seuil, Paris, 1998; CNUCED, *World Investment Report 2003*, ONU, Genève / New York, 2003.

(10) La transnationalisation n'est donc pas une condition nécessaire à la mondialisation de l'entreprise.

(11) Cf. PERLMUTTER, H., « The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation », *Columbia Journal of World Business*, janv.-fév. 1969.

(12) Cf. PORTER, M. E. (dir.), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston, 1986.

(13) COTTA, A., *Les Cinq Erreurs*, Olivier Orban, Paris, 1985.

sont donc très différents de ceux qui caractérisent le schéma commercial. L'interdépendance productive et commerciale prend le pas sur la seule interdépendance commerciale. À l'échelle de l'entreprise, les relations qui se forment entre la maison-mère et les réseaux de filiales-relais implantés dans chacun des pays cibles sont des relations d'ordre, des rapports d'investissements, de répartition des crédits, de circulation de trésorerie et de rapatriement de profits. La principale incitation à l'adoption de ce modèle stratégique est la recherche de proximité, vis-à-vis d'un client-consommateur dont les évolutions de goûts sont analysées, segmentées, suivies et prospectées.

Plus complexe et risquée, la stratégie globale ou géo-centrée (14) se caractérise par l'établissement d'un réseau de filiales-ateliers spécialisées à l'étranger. Le principe fondamental de cette stratégie vise à délocaliser des unités productives en vue de la construction d'un avantage concurrentiel reposant sur l'exploitation des différences qui existent entre les pays. La localisation de ces unités dépend des incitations les plus fortes au regard des coûts de production (sous condition de minimisation des risques). Ces pays ne sont pas nécessairement ceux où la firme écoule ses productions. Plus précisément, l'entreprise n'y vend généralement pas ce qu'elle y produit. Une distribution mondiale des produits est assurée depuis le pays où l'unité d'assemblage du groupe est localisée. Dans ce schéma, il y a donc déconnexion entre les lieux de production de l'entreprise et les lieux de vente. L'organisation globale se caractérise donc par une spécialisation des filiales de production par stade de valorisation du produit et par pays : chacune des filiales constitutive de la chaîne de production est localisée dans le pays qui présente, sur son métier spécifique, la combinaison coûts/risques de production optimale.

Cette stratégie d'organisation se caractérise également par sa propension au nomadisme (*footloose company*). Parce qu'ils sont fonction de coûts et de risques internationaux comparés qui évoluent sans cesse, les choix de localisation des filiales sont toujours susceptibles de révision. L'organisation globale se caractérise donc par une logique de « délocalisation systématique ». La croissance de l'entreprise est alors indépendante de celle des pays dans lesquels elle produit. À l'extrême, la globalisation correspond à une stratégie de réorganisation de sa structure à l'échelle mondiale (rationalisation), sans croissance de ses capacités de production et de ses ventes (15). Dans ce cas-limite, les délocalisations sont l'instrument privilégié de création ou de maintien de l'avantage concurrentiel, sans croissance de l'entreprise et du marché – donc aux antipodes du modèle commercial où l'avantage concurrentiel repose sur les économies d'échelle et par conséquent sur la taille et la croissance de l'organisation.

(14) Cf. PERLMUTTER, H., « The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation », *Columbia Journal of World Business*, janv.-fév. 1969.

(15) Cf. VELTZ, P., *Mondialisation, villes et territoires. L'économie d'archipel*, PUF, Paris, 1996.

Le schéma d'organisation globale est celui qui contribue le plus au développement des interdépendances entre les pays. Il contribue à l'essor du commerce international, mais pas exclusivement de produits finis. Le fonctionnement même de la firme globale induit des flux importants de biens intermédiaires (composants) entre les filiales, donc des flux intra-firmes. Le nomadisme de ce type d'entreprise contribue également à réviser sans cesse les localisations des filiales. Il est donc source d'investissements directs à l'étranger (IDE). Enfin, il est source de relations intenses entre les filiales et la maison-mère pour l'équilibre de la trésorerie du groupe ou pour le rapatriement des profits. Toutefois, à la différence de l'organisation multinationale, ces divers types flux se développent principalement entre des pays différents et non entre des pays similaires, car il se fonde sur l'exploitation des différences dans la production et non sur celle des similitudes dans la consommation.

Sur la base de cette typologie des stratégies de mondialisation de la firme, il est possible de situer les principales voies d'évolution ouvertes aux normes sociales, c'est-à-dire aux dispositions générales encadrant et supportant un statut collectif du travail. Si une abondante littérature nous alerte sur le risque de régression sociale que la mondialisation fait peser sur les pays les plus avancés (16), ce risque n'est pourtant pas une fatalité. Des trois modèles de mondialisation des firmes, un seul est, sans ambiguïté, porteur de ce risque (17). Les deux autres sont *a priori* plutôt neutres et tracent une voie pour une mondialisation qui pourrait préserver les salariés de la régression et, plus largement, les modèles sociaux de pays les plus avancés. En fait, la stratégie globale s'oppose aux deux autres schémas-types, ce qui polarise quelque peu le jeu des possibles en matière d'impacts sur les normes sociales. Dire des stratégies commerciales et multinationales qu'elles portent une offre sociale plutôt neutre signifie qu'elles épousent le profil des évolutions déjà engagées par les modèles sociaux nationaux. Faute d'un pouvoir de négociation, elles ne peuvent, en effet, peser directement ni sur les profils de normes sociales des différents pays d'accueil, ni sur celui de leur base nationale.

La stratégie globale exerce, pour sa part, un effet déstabilisant sur les systèmes sociaux nationaux qu'elle côtoie; et cet effet joue nécessairement dans un sens régressif pour les pays avancés. L'entreprise globale renonce à tout enracinement national et tend à devenir une firme « apatride ». La firme globale n'a qu'un drapeau, le sien (18). S'affranchissant de toutes les nations

(16) Cf. RODRIK, D., *Has Globalization Gone Too Far?*, Institute for International Affairs, Washington, 1997; RODRIK, D., « Governance of Economic Globalization », in NYE, J. S. / DONAHUE, J. D. (dir.), *Governance in A Globalizing World*, Brookings Institution Press, Cambridge M. A., 2000; POTTIER, C., *Les Multinationales et la mise en concurrence des salaires*, L'Harmattan, Paris, 2003.

(17) Cf. BERTHAUD, P. / ROCCA, M., « Stratégies mondiales des firmes et risque de moins-disant social », in EUZEBY, CHANTAL et alii (dir.), *Mondialisation et régulation sociale*, L'Harmattan (tome 1), Paris, 2003.

(18) Cf. COHEN, D., *La Tentation hexagonale. La souveraineté à l'épreuve de la mondialisation*, Fayard, Paris, 1996.

(y compris de son pays d'origine), s'efforçant de substituer aux cultures nationales des pays dans lesquels elle opère une culture d'entreprise originale, elle tente de tirer les avantages des différences en aiguissant la compétition entre les divers territoires qu'elle cible. Les conditions sociales deviennent ici l'enjeu fondamental de cette compétition, dans la mesure où elles concernent principalement le travail, le facteur devenu le moins mobile dans la mondialisation.

Cette schématisation des possibles conduit donc à des conclusions à la fois plus précises et plus tranchées sur le risque de recul des normes sociales. Le risque de moins disant social ne résulte pas nécessairement de la mondialisation des firmes. Deux des trois stratégies génériques que les entreprises peuvent choisir dessinent des trajectoires de mondialisation qui permettraient de préserver les normes élevées dans les pays avancés. Ce cheminement susceptible de concilier l'intérêt de l'entreprise et celui des salariés n'est pourtant pas celui qui est suivi dans les pays avancés. Le moins-disant social n'est plus ni une simple illusion ni un risque. Des nombreux travaux académiques confirment que les réformes en cours dans la plupart des pays opèrent dans le sens de la normalisation vers le bas et que la mondialisation des entreprises y contribue. Comment l'expliquer en restant dans le cadre des conclusions qui viennent d'être énoncées ? L'attrait du modèle de stratégie globale fournit un premier élément d'explication, mais il n'est pas le seul.

La prépondérance de la stratégie globale de mondialisation de la firme

S'il est difficile de disposer de données permettant de mesurer l'effectivité de chacune de ces stratégies (19), il ne fait pas de doute que l'attrait pour les stratégies inspirées du modèle global s'est aujourd'hui considérablement renforcé. Différentes caractéristiques du contexte économique contemporain sont en effet propices à ce choix.

D'abord, l'atonie de la croissance économique dans certains pays avancés réduit l'incitation des entreprises pour les stratégies commerciales et multinationales. Parier sur une extension des capacités de production de l'entreprise est un risque trop grand lorsque la conjoncture sur les marchés-cibles est déprimée. C'est un premier élément en faveur de la stratégie globale qui consiste à relocaliser ses actifs (pour gagner en compétitivité) plutôt qu'à les étendre. P. Joffre (20) (y voit d'ailleurs une base pour distinguer le « modèle de mondialisation », où l'avantage concurrentiel de l'entreprise

(19) Les statistiques du commerce international, de l'investissement et des mouvements de capitaux ne permettent pas, par exemple, de discriminer dans la géographie ou dans la composition des flux, ceux qui relèvent d'une stratégie commerciale et ceux qui relèvent d'une stratégie globale. Les statistiques relatives à l'activité des sociétés transnationales sont très loin de couvrir le champ entier de leur activité, d'autant que la pratique de l'*outsourcing* ou le développement de réseaux de firmes constituent autant de points aveugles pour les tentatives de mesure.

(20) JOFFRE, P., *Comprendre la mondialisation de l'entreprise*, Economica, Paris, 1994.

dépend de manière cruciale de la croissance du marché, du « modèle de la globalisation », dans lequel les deux éléments sont déconnectés. Toutes choses égales par ailleurs, l'attrait de la stratégie globale est inversement proportionnel au rythme de la croissance.

Ensuite, les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ont nettement réduit les contraintes proprement technologiques qui limitaient les possibilités de communication ou les rendaient très coûteuses. Les schémas de production mondiale les plus éclatés, ni viables techniquement ni concurrentiels auparavant, peuvent désormais servir les stratégies d'envergure globale les plus ambitieuses.

Enfin et surtout, les biais dans la mondialisation se sont modifiés en faveur de la stratégie globale. En effet, si la mondialisation des entreprises suppose une libéralisation des transactions internationales, l'attrait de chacun des modèles varie selon les orientations de cette libéralisation. L'incitation pour la stratégie commerciale est maximale lorsque la libéralisation se réalise en faveur des marchés de biens et de services. La viabilité de ce modèle d'organisation dépend de la suppression des obstacles au commerce. Une firme aura d'autant moins de possibilités d'être concurrentielle sur les marchés étrangers qu'elle devra supporter des coûts et des entraves que les entreprises déjà sur place ne subissent pas. L'incitation pour la stratégie multidomestique repose sur le biais inverse. Les obstacles aux échanges ne sont pas une contrainte majeure pour cette stratégie (dans la mesure où l'entreprise les contourne en produisant sur place). Cependant, l'investissement à l'étranger suppose une grande mobilité du capital. L'attrait pour le modèle global grandit avec l'ouverture, le décloisonnement des pays et la disparition de toutes les formes d'obstacles limitant les transactions internationales sur les biens et sur le capital – mais pas sur le travail et sur l'ensemble des normes qui le régissent. Le modèle global est en effet très exigeant : il réclame un fort degré de libéralisation du capital (comme le modèle multinational), un fort degré de liberté du commerce (comme le modèle commercial), un faible degré de liberté et de mobilité (internationale) du travail, de manière à inciter les entreprises à exploiter les différences qui se creusent entre les pays sur ce terrain. La faible mobilité du travail est une condition de l'existence d'écart de productivité et de coûts entre les pays, écarts qui fournissent l'énergie aux délocalisations. Le profil de la libéralisation des marchés depuis une vingtaine d'années est donc en faveur des stratégies multinationales et globales.

La firme globale a donc le vent en poupe, tout particulièrement en Europe. En effet, l'« euro-sclérose » que connaît l'Union depuis plus de dix ans (un retard chronique de croissance par rapport aux États-Unis) s'avère ainsi plus favorable encore à la stratégie globale que le contexte mondial. La faible croissance économique du cœur de la région, un mouvement de libéralisation très poussé et une hétérogénéité croissante des pays qui la

composent (élargissements aux PECO, partenariats euro-méditerranéens) sont autant de facteurs qui favorisent les stratégies jouant sur les écarts de normes sociales (21).

LE JEU SUR LES NORMES SOCIALES : DE LA PRESSION
AU MOINS-DISANT AUX NOUVEAUX STANDARDS

Le déploiement des firmes globales se réalise aujourd'hui à vitesse accélérée, avec son cortège de délocalisations (en Chine notamment, mais aussi en Europe de l'Est) et de relocalisations, y compris de segments « nobles » de la chaîne des valeurs comme les sièges sociaux des groupes, vers des pays particulièrement attractifs sur la fiscalité (22). Dès lors, cet essor tend à rendre peu probable le scénario de la neutralité des effets sur les normes sociales nationales. Cette neutralité s'estompe d'ailleurs derrière un appel à la réforme, porté par la plupart des firmes internationalisées désireuses de l'être davantage ou simplement envisageant de l'être. Cet essor tend, en outre, à promouvoir de nouveaux standards de fonctionnement de l'entreprise (ceux du *corporate governance*) qui vont jusqu'à « sonner le glas » de l'idée même de normes sociales. L'état des régulations sociales des économies les plus avancées n'est, en fait, plus en mesure d'endiguer ces stratégies globales.

Une pression renforcée au moins-disant social

L'examen pragmatique de l'impact de la mondialisation des firmes sur les normes sociales peut être abordé selon le double registre – certes simplificateur – de la situation du pays d'origine de la firme et de celle des pays-cibles.

Sur le plan des pays-cibles, l'influence sur les normes sociales en vigueur reste globalement limitée, dès lors qu'il s'agit de firmes dont la stratégie relève principalement des modèles commerciaux ou multinationaux. La firme adoptant une stratégie commerciale n'y détient que peu d'actifs corporels stratégiques; elle ne contribue que peu ou pas du tout à l'investissement et à l'emploi local. N'ayant généralement qu'une représentation commerciale sur place, son pouvoir de négociation s'en trouve nécessairement réduit. Face à des circonstances ou à des mesures nationales qui entraveraient son activité dans un pays-cible, elle n'a guère d'autre choix que

(21) Cf. LEVASSEUR, S., « IDE et Stratégies des entreprises multinationales », *Revue de l'OFCE*, n° Hors-série « La Mondialisation de l'Europe », mars 2002.

(22) Le dernier rapport de la CNUCED sur l'investissement dans le monde insiste sur cet aspect nouveau en signalant que le Luxembourg est devenu, en 2002, la première terre d'accueil des investissements directs à l'étranger du monde devant la Chine et les Etats-Unis : cf. CNUCED, *World Investment Report 2003*, ONU, Genève / New York, 2003.

d'abandonner le marché (*exit*). Il ne lui est pas vraiment possible d'exercer une influence (*voice*).

Le résultat n'est pas très différent dans le cas d'une firme privilégiant une stratégie multinationale. En optant pour ce type d'organisation, l'entreprise renonce certes à un ancrage national unique et tisse des liens forts dans chacun des pays où elle élabore et écoule ses productions. Son sort dépend donc de plusieurs environnements nationaux (23), dans lesquels elle détient des actifs corporels, offre du travail, réalise des investissements et contribue à la fiscalité. Chaque réseau national de filiales s'enracine donc profondément dans le pays où il opère. Les récents soucis de *Sodhexo* aux États-Unis, à l'occasion de la crise diplomatique entre la France et les États-Unis (24), ou ceux de *Carrefour* en Amérique latine, suite à la crise argentine, fournissent de bonnes illustrations des enjeux auxquels sont confrontés ces réseaux de filiales à l'étranger lorsque la conjoncture se tend.

En fait, l'entreprise multinationale tend à épouser le profil des normes sociales dans chacun des pays d'implantation. La principale différence avec le modèle commercial tient à ce que l'entreprise multinationale se trouve impliquée dans les négociations simultanées concernant les règles du jeu. L'action sur les règles sociales de l'entreprise cesse d'être unique, dès lors que des différences existent ou se creusent entre les pays où elle opère. Ainsi, la filiale française d'une société américaine tendra-t-elle à se conformer aux règles sociales de ses concurrentes locales (dont elle partage l'essentiel des conditions) plus qu'à celles de la maison-mère. En somme, la stratégie multinationale d'une firme l'oblige à gérer la diversité des modèles sociaux nationaux dans lesquels ses réseaux de filiales s'enracinent. Chaque élément du réseau est en quelque sorte « nationalisé ». Dans chacun des pays, la filiale peut certes exprimer sa voix (*voice*), mais celle-ci n'a pas de raisons de différer fondamentalement de celle des concurrents locaux. Et si cette voix devait dissoner, ce serait plutôt dans le sens du mieux-disant, dans la mesure où l'« avantage spécifique » dont elle dispose lui permet d'offrir des conditions sociales en avance sur celles que proposent les concurrents locaux. Un objectif d'attraction et de fidélisation d'une main-d'œuvre est dans ce cas poursuivi.

Quel que soit le type de stratégie de mondialisation adoptée par la firme, le choc de l'implantation d'une entité dans un pays d'accueil ne peut cependant rester totalement neutre à moyen terme. La répétition, mais également la réversibilité, de ces stratégies de localisation finissent par agir sur l'état des normes sociales des territoires impliqués. Des filiales à l'étranger peu-

(23) Une situation qu'illustre bien le slogan de *Rank Xerox* au cours des années 1980, « Dix-huit pays, dix-huit cultures », cf. JOFFRE, P., *Comprendre la mondialisation de l'entreprise*, Economica, Paris, 1994.

(24) A cette occasion, le groupe de restauration collective a développé une campagne de presse aux États-Unis dans le but de préserver son image – plus exactement d'éviter que son image ne soit associée à celle de son pays de base –, en mettant en avant qu'il offrait directement ou indirectement du travail à plus de 100 000 salariés dans ce pays.

vent ainsi prendre momentanément à revers un modèle social local, en favorisant l'expression du mieux-disant en matière de rémunérations. Une stratégie globale peut même opérer effectivement dans le sens d'une réduction des écarts sociaux entre les pays les plus avancés, où elle pousse au moins-disant, et les autres (« logique de convergence »). Cependant, une hypothétique convergence complète retirerait tout attrait à cette stratégie et plus généralement aux stratégies de mondialisation qui « vivent » de la disparité des conditions sociales entre les pays. En outre, la localisation d'activités reste un phénomène dont les revers (le départ de la firme) induisent, le plus souvent, des révisions à la baisse des normes.

La question de la neutralité des effets sur les normes sociales est éminemment plus sensible dès lors qu'il s'agit de considérer le pays d'origine de la firme, notamment lorsque celui-ci manifeste des normes relativement avancées. Différents facteurs se cumulent pour expliquer la diffusion d'un scénario d'effritement de ces normes sociales.

Profondément enracinée dans son pays d'origine, mais exposée à l'environnement international, la firme commerciale est très sensible aux indicateurs de compétitivité internationale de son pays d'origine (prix, coûts ou change, notamment). Elle plaide toujours en faveur d'une plus grande libéralisation du commerce afin de minimiser les coûts de ses approvisionnements. Dans le contexte de libéralisation, ce type de pression tend souvent à nourrir un plaidoyer plus englobant pour la réforme des coûts et des conditions du travail dans le pays d'origine, en arguant de ce que la conservation des emplois nationaux en dépend. La tendance à l'assouplissement des règles (règles contractuelles, règles salariales, règles concernant les charges sociales et organisation du temps de travail), notamment pour les catégories de travail très exposées à la concurrence, s'affirme par le canal de la revendication des firmes internationalisées (25). Une socialisation des coûts (transferts du financement de l'employeur vers l'impôt) est sans cesse réclamée à la puissance publique, malgré les limites que la faible croissance fait peser sur cette option. La tendance à réclamer une négociation « toujours au plus près de l'entreprise » renforce cette volonté d'affaiblir l'effet de « mieux-disant » des dispositions collectives qui émanent de niveaux supérieurs (la branche notamment). La réduction des mécanismes redistributifs ancrés sur le travail est supposée restaurer la compétitivité des firmes impliquées par le mouvement de mondialisation.

La régression des normes collectives et les nouvelles valeurs

La stratégie globale entre beaucoup plus directement en conflit avec les modèles sociaux des pays d'origine (des plus avancés) et, au-delà, avec les valeurs qu'ils défendent. Ce conflit possède au moins deux dimensions.

(25) B. FRIOT, *Puissances du salariat. Emploi et protection sociale à la française*, La Dispute, Paris, 1998.

D'abord, l'influence sociale est clairement régressive (*race to the bottom*) dans les pays que l'entreprise abandonne ou menace d'abandonner, ainsi que dans les pays où elle vend ses produits finis (puisqu'elle y exerce une concurrence forte sur les producteurs locaux). Les pays à normes sociales élevées sont les plus concernés par cette pression à l'assouplissement ou au recul des normes. Par la crédibilité des pressions et menaces qu'elle exerce sur les autorités, la firme globale devient le porte-voix de l'ensemble plus large des entreprises qui jouent la partition de la « délocalisation contrainte et forcée » par des conditions salariales incompatibles avec les exigences de la compétitivité. L'offre sociale portée par la firme globale est, dans ce cas, reprise et relayée par un tissu beaucoup plus large d'entreprises.

Ensuite, la sensibilité particulière de ce modèle d'organisation à la pression concurrentielle le met en première ligne des entreprises cherchant à innover dans les domaines du management et de la gestion de la main-d'œuvre (le facteur le plus décisif pour la compétitivité internationale d'une firme éclatée). La firme globale se présente comme le laboratoire d'expérimentation et de développement de nouveaux modèles de gestion – aujourd'hui, celui du *corporate governance*. Les principes de ces modèles sont proches des acceptions fortes de la théorie de l'agence développée par Jensen et Meckling dans les années 1970. La gestion de la relation performance/salaire vise à rétribuer l'efficacité, c'est-à-dire la valeur créée (26).

Sur le plan de la gestion du travail, la diffusion de ce mode de pilotage a deux incidences sur les valeurs cardinales des modèles sociaux les plus avancés.

Premièrement, plus les modes de gestion du travail sont liés aux principes du *corporate governance*, plus ils instituent une contractualisation de l'individu-salarié venant percuter les valeurs collectives et sécurisées du travail salarié fordien. Jugé responsable, l'individu se trouve en charge d'assumer les insécurités économiques dans ses contributions productives (être performant au travail) et ses capacités adaptatives (développer son employabilité). Le cadre des garanties collectives n'est plus celui de la firme : cette dernière se réduit à une relation d'efficacité productive. A l'extrême, les valeurs de modèles sociaux instituant des principes de solidarité salariale par des effets redistributifs ne concernent plus cet individu. Etrangères aux préoccupations des firmes nomades, ces garanties collectives dépendent plutôt de formes institutionnelles négociables dans les différents modes de production ou dans les différents « *modes d'intégration au travail* » (27) que connaît la société. Certes, une déclinaison de statuts professionnels peut amener une certaine stabilité au « nouveau » modèle social, en permettant

(26) D'ARCIMOLES, C. H. / HUAULT, B., « Relations industrielles, productivité et valeur boursière de l'entreprise : apports et limites des recherches anglo-saxonnes », in FERICELLI, A.M. / SIRE, B., *Performances et Ressources humaines*, Economica, Paris, 1996.

(27) PAUGAM, S., *Le Salarié de la précarité*, PUF, Paris, 2000.

d'assurer les phénomènes de transition. En France, les propositions des rapports Boissonnat et Supiot dessinent, par exemple, ces « *voies de reconstruction d'un droit de l'activité* » qui imaginent des configurations nouvelles entre une organisation très exigeante de la production et le statut social du travail (28).

Ensuite, l'adoption de la création de valeur comme référence exerce une force de normalisation sur les pratiques de gestion de la main-d'œuvre, et notamment sur les « *caractéristiques générales des systèmes de rémunérations* » (29). « *Une partition tranchée s'installe entre une poignée de cadres jugés essentiels à la création de valeur et principaux bénéficiaires des dispositifs d'incitation financière, et le reste de la main-d'œuvre* » (30). La conclusion des travaux exploratoires sur un panel d'entreprises françaises est encore plus explicite de cette dimension clivée des relations salariales en construction. « *Les politiques sociales adoptées récemment convergent donc vers une gestion nettement segmentée des ressources humaines. La main-d'œuvre est scindée en deux groupes distincts : d'une part, les dirigeants et les responsables de centres de profit, d'autre part, le reste du personnel. Le premier groupe fait l'objet d'une attention soutenue de la part des directeurs de ressources humaines : fortement encouragé à la mobilité géographique, il bénéficie d'une gestion de carrière individualisée et gérée au niveau central et voit augmenter notablement la part variable de sa rémunération, indexée sur les performances. La gestion du second groupe est déléguée au niveau local sans même parfois continuer à bénéficier du contexte statutaire et conventionnel antérieur. Ce second groupe n'accède au partage des bénéfices qu'à travers des dispositifs d'épargne salariale au demeurant assez limités* » (31).

Ces nouvelles règles sociales particulières, induites par la diffusion des logiques de *corporate governance*, n'ont pas vocation à produire directement des normes sociales. Ces règles imposent, en fait, un nouvel ordre des valeurs. Elles ne concourent ni à l'affirmation d'une logique de segmentation du marché du travail sur le modèle de Sabel, ni à l'affirmation de simples trajectoires individuelles très différenciées : elles installent comme valeur le clivage entre groupes, catégories sociales ou individus à efficacité productive variable.

Ce clivage interne aux économies des pays avancés est d'ailleurs fortement suggéré par les internationalistes. Une coïncidence nette existe en effet entre l'ouverture et l'accentuation de la dynamique inégalitaire aux États-

(28) MORIN, M.L., « Louage d'ouvrage et contrat d'entreprise », in SUPIOT, A. (dir.), *Le Travail en perspective*, LGDJ, Paris, 1998.

(29) MOTTIS, N. / PONSSARD, J.P., « Création de valeur et politiques de rémunération », *Annales des Mines*, juin 2000.

(30) MONTAGNE, S. / SAUVIAT, C., « L'influence des marchés financiers sur les politiques sociales des entreprises : le cas français », *Travail et Emploi*, n° 87, juillet 2001.

(31) MONTAGNE, S. / SAUVIAT, C., « L'influence des marchés financiers sur les politiques sociales des entreprises : le cas français », *Travail et Emploi*, n° 87, juillet 2001, p. 125.

Unis à partir des années 1970 et en Europe ensuite. Paul Krugman (32) distingue deux familles génériques de modèles inégalitaires : le modèle « flexibiliste » anglo-saxon, dans lequel l'inégalité se manifeste en termes de revenus, et le modèle « rigide » d'Europe continentale, dans lequel l'inégalité prend les traits du chômage de masse. Le point commun aux deux modèles est que la ligne de fracture fondamentale n'est pas seulement entre le capital et le travail. Elle apparaît au sein même du marché du travail, entre les individus les plus qualifiés, ou disposant d'un capital de compétences plus élevé, et les individus les moins qualifiés. La fracture entre les gagnants et les perdants de la « mondialisation » est inscrite au cœur du monde du travail aux Etats-Unis comme en Europe (33).

En définitive, le schéma dominant de mondialisation des firmes est d'essence globale. Il entre par nature en collision avec les modèles sociaux nationaux, les poussant à l'uniformisation, avec une part de moins-disant pour les plus avancés auxquels il oppose progressivement de nouvelles valeurs. Dans le monde, et particulièrement en Europe, ces stratégies globales bénéficient aujourd'hui de conditions propices leur permettant de remettre en cause jusqu'aux fondements des modèles érigés par le fordisme. Malgré des appels volontaristes à plus de solidarité interne par un « *nationalisme positif* » (34) ou par un « *impératif de solidarité* » (35), le renoncement collectif aux politiques de compensation (36) est patent. Faute d'oppositions ou de propositions crédibles, les firmes globales se trouvent naturellement invitées à proposer de nouvelles valeurs visant à organiser la donne sociale, mais aussi la société.

(32) KRUGMAN, Paul, « Europe Jobless, America Penniless? », *Foreign Policy*, 1994. Article disponible en traduction : « Chômage ou baisse des salaires. Les formes d'ajustement du marché du travail en Europe et aux Etats-Unis », *Problèmes économiques*, n° 2 427, juin 1995, pp. 6-12.

(33) Les contributions d'A. Wood (WOOD, A., *North-South Trade, Employment and Inequality : Changing Fortunes in a Skill-Driven World*, Clarendon Press, Oxford, 1994) sur l'impact du commerce Nord-Sud et de P. Krugman (KRUGMAN, P., « Europe Jobless, America Penniless? », *Foreign Policy*, 1994) sur les différents modèles d'inégalités qui accompagnent l'ouverture économique amorcent un véritable débat. Ce débat culmine au milieu de la décennie autour de la question : « Vos salaires sont-ils fixés à Pékin? » (*Journal of Economic Perspectives*, 1995). Il se stabilise ensuite sur la confrontation de deux hypothèses alternatives : ouverture ou biais technologique ? (cf. le numéro spécial de la *Revue économique*, vol. 48, n° 5, « Inégalités, progrès technique et internationalisation », septembre 1997). Il entre, enfin, dans une phase de synthèse (cf. FEENSTRA, R., « Integration of Trade and Disintegration of Production in the Global Economy », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 12, n° 4, automne 1998). Cf. BORJAS / FREEMAN, *Immigration and the Work Force : Economic Consequences for the US and Source Areas*, Chicago University Press, Chicago, 1992; KATZ, L. / MURPHY, « Changes in Relative Wages, 1963-1987. Supply and Demand Factors », *Quarterly Journal of Economics*, n° 107, 1992.

(34) REICH, R., *L'Economie mondialisée*, Dunod, Paris, 1991.

(35) BRENDER, A., *La France et la mondialisation. L'impératif de solidarité*, La Découverte, Paris, 1998.

(36) Cf. FITOUSSI, J.-P., *Le Débat interdit. Monnaie, Europe, pauvreté*, Arléa, Paris, 1995; RODRIK, D., « Governance of Economic Globalization », in NYE, J. S. et DONAHUE, J. D. (dir.), *Governance in A Globalizing World*, Brookings Institution Press, Cambridge M. A., 2000.