NOTE DE SYNTHÈSE

# Dialogue social et pratiques en matière de ressources humaines dans les entreprises multinationales européennes

## Introduction

À la demande du Parlement européen, Eurofound a examiné le fonctionnement du dialogue social au sein des entreprises multinationales, en tenant compte de l'expérience des comités d'entreprise européens (CEE) et des accords-cadres européens.

L'objectif général de cette étude est de mieux comprendre les formes du dialogue social, qui s'articule à plusieurs niveaux, entre l'échelon transfrontalier et les échelons national et local au sein des entreprises multinationales, en mettant l'accent sur les mécanismes de transfert et d'articulation employés dans la prise de décisions et dans la mise en œuvre des pratiques en matière de gestion des ressources humaines (GRH) et des résultats du dialogue social. La recherche s'appuie sur des études de cas et sur des groupes de réflexion composés d'experts.

## Contexte politique

Selon les estimations, les entreprises multinationales sont à l'origine de près d'un tiers de la production mondiale et représentent environ 28 % du produit intérieur brut (PIB) mondial. La part globale de l'emploi mondial dans les entreprises multinationales représente, selon les estimations, environ 23 % de l'emploi total et 26 % de l'emploi dans le secteur privé. En outre, les entreprises multinationales ont un impact considérable sur l'emploi et les conditions de travail dans les filiales, les fournisseurs et les sous-traitants, mais aussi sur les relations industrielles et professionnelles et sur le dialogue social au niveau de l'entreprise.

Les relations entre la GRH et les représentants des salariés sont influencées par toute une série de tendances et de facteurs interdépendants, comme le pays d'origine et le pays d'accueil, le secteur d'activité et le type d'entreprise, ou encore la dynamique souvent complexe des différents niveaux au sein des entreprises multinationales, qui peuvent eux-mêmes évoluer. La tension entre la centralisation et la décentralisation des fonctions de RH, et l'impact de celle-ci sur le pouvoir des filiales par rapport au siège, mais aussi sur la portée et sur la qualité du dialogue social, est l'une des tendances les plus importantes dans ce domaine.

## Principales conclusions

- Les processus de normalisation et de centralisation dans le domaine de la GRH peuvent potentiellement nuire au dialogue social établi, en particulier aux niveaux local et national. Des facteurs tels que le secteur d'activité et le type de produit proposé peuvent également influer sur l'articulation (c'est-à-dire la relation) entre le siège et les filiales, dans la mesure où ils déterminent le lieu où les décisions clés sont prises.
- Les dirigeants d'entreprises multinationales influencent l'articulation du dialogue social et les pratiques en matière de GRH. Les dirigeants nationaux qui viennent du siège de l'entreprise se sentiront plus proches du niveau mondial, tandis que les dirigeants ayant des liens forts au niveau local s'identifieront davantage avec l'échelon local.
- Les équipes dirigeantes et la direction mondiale dépendent de moins en moins du pays dans lequel le siège est situé et sont de plus en plus multiculturelles par nature. Cette internationalisation de la direction pourrait également avoir des implications en termes de dialogue social, car un nombre croissant de cadres dirigeants sont issus de pays ou de régions hors d'Europe et ont donc une perception différente des relations sociales, des droits du travail collectifs et du partenariat social.
- Plusieurs des études de cas analysées montrent que les changements majeurs intervenus récemment dans la stratégie commerciale et les opérations de restructuration qui en découlent sont étroitement liés à la pression exercée par des fonds d'investissement privés «activistes» à l'échelle mondiale. En outre, trois des entreprises analysées dans les études de cas sont caractérisées par des programmes de restructuration qui se sont soldés par des réductions d'effectifs liées à des cessions, à la vente de certaines branches d'activité

considérées comme non rentables, ainsi qu'à la concentration de fonctions et de capacités de production en Europe.

- Les CEE peuvent jouer un rôle important dans le développement d'une représentation syndicale locale et dans la promotion du dialogue au niveau de l'UE. Tous les CEE figurant dans l'échantillon de recherche affichent des éléments de bonnes pratiques et même des innovations qui vont au-delà des dispositions types de la directive sur les comités d'entreprise européens. Du point de vue des dirigeants européens, la tendance est claire: les CEE sont devenus, au fil du temps, un partenaire de plus en plus important pour les cadres des RH et pour la direction des entreprises. Les CEE sont d'autant plus importants que les relations de travail aux niveaux national et local se caractérisent par une très grande diversité d'institutions, d'organes et de structures.
- Le rôle et les priorités de la fonction GRH sont en train d'évoluer et il n'est pas impossible que la GRH perde de sa visibilité au sein des organisations. L'étude a ainsi permis de dégager une potentielle perte d'influence du GRH intermédiaire – érosion imputable à la centralisation, d'un côté, et à la délégation de pouvoirs au niveau local, de l'autre – qui pourrait réduire encore davantage le rôle de la GRH. D'autres facteurs, tels que l'externalisation de fonctions de GRH, qui ont joué historiquement un rôle clé, pourraient encore accentuer ce phénomène.
- Compte tenu de la tendance qui veut que les décisions soient prises à un niveau mondial plutôt qu'européen, il se peut que le CEE lui-même ne soit pas forcément le niveau approprié du dialogue social. Des tensions peuvent se faire jour entre, d'un côté, la normalisation et, de l'autre, le fait que les relations dirigeants-salariés au niveau local sont en grande partie façonnées par des systèmes nationaux de relations industrielles et par des cadres juridiques divers. Confrontés à ces tensions, les dirigeants locaux éprouveront des difficultés à gérer ces deux pressions concurrentes.

## Orientations stratégiques

- Si l'organisation et la gestion des entreprises sont de plus en plus structurées suivant des politiques et des orientations mondiales, les relations sociales sont, quant à elles, toujours dominées par le niveau national en termes de pouvoir, d'organisation et de ressources, ainsi que par des compétences légalement encadrées. Une réflexion et une action supplémentaires sont nécessaires pour mieux équilibrer les intérêts des employeurs et ceux des salariés au niveau transnational.
- On constate en effet une inadéquation croissante entre les niveaux transnationaux de prise de décision des entreprises (mondial) et le dialogue social transnational (européen). La réduction de ce déséquilibre devrait bénéficier d'une plus grande attention, avec un renforcement des modalités et des structures de consultation au niveau mondial.
- Les CEE existants devraient partager des pratiques pertinentes au regard de la contribution positive que leur participation aux décisions d'entreprise apporte au fonctionnement et à la culture des entreprises dans l'ensemble de l'UE.
- Les partenaires sociaux, soutenus par les institutions nationales et de l'UE, devraient s'efforcer de mieux aligner les politiques de GRH et le dialogue social au sein des entreprises multinationales, car un «découplage» aurait des conséquences négatives pour le dialogue social transnational au sein de l'UE.
- Le dialogue social transnational dans les entreprises multinationales doit jouer un rôle constructif dans la gestion de la transition vers une économie à faibles émissions de carbone et du changement technologique et démographique. Ce faisant, il contribuera de façon positive au dialogue social de l'UE.
- L'épidémie de COVID-19 a également eu d'importantes répercussions pour les activités des entreprises multinationales dans toute l'UE. Les conséquences sans précédent de la crise sanitaire varient considérablement d'une multinationale à l'autre. Le dialogue social entre les représentants des dirigeants et des salariés continue toutefois de fonctionner, malgré ces circonstances exceptionnelles, en conciliant les droits des salariés à l'information, à la consultation et à la participation avec les perturbations de l'activité. À la date de publication de ce rapport, les réunions en ligne ont remplacé les contacts et les réunions physiques transfrontalières habituelles, mais le dialogue social est essentiellement appelé à jouer un rôle fondamental dans la gestion des nombreux effets de la pandémie de coronavirus sur les relations sociales, sur l'emploi et sur les entreprises.

### Informations complémentaires

Le rapport *Social dialogue and HR practices in European global companies* est disponible à l'adresse suivante: http://eurofound.link/ef19009

Directeur de recherche: Ricardo Rodriguez Contreras

information@eurofound.europa.eu