

GLOBALISATION ET EMPLOI

Les nouvelles stratégies organisationnelles des multinationales agro-alimentaires en Europe

L'ÉPREUVE DES FAITS

Les doubles stratégies de globalisation et de création de valeur actionnariale conduisent les multinationales du secteur agro-alimentaire à adopter des modes convergents d'organisation du travail et de gestion de l'emploi. Globalisation des grandes fonctions de l'entreprise, montée en puissance du contrôle de gestion, centralisation et dépersonnalisation d'une gestion des ressources humaines duale, remise en question du compromis social fordien : tels sont les nouveaux modes de gestion du travail des grandes firmes agro-alimentaires en Europe.

PAR **Amélie SEIGNOUR** ET **Florence PALPACUER**, ENSEIGNANTS-CHERCHEURS EN SCIENCES DE GESTION, ERFI, UNIVERSITÉ MONTPELLIER II (*)

« Si la société néo-libérale et informatisée n'a pas créé la fièvre du présent, il n'est pas douteux qu'elle l'a portée à son faite en brouillant les échelles du temps, en intensifiant les désirs de l'affranchissement des contraintes de l'espace-temps ».

Gilles LIPOVETSKI : *Les Temps hypermodernes*, 2004, pp. 88-89

Cette communication présente les résultats d'une étude exploratoire des modes d'organisation et de gestion de l'emploi mis en œuvre dans sept grandes firmes multinationales (FMN) de l'agro-alimentaire en Europe (1). Les sources d'infor-

mation utilisées incluent les rapports d'activité, sites Internet et articles de presse relatifs aux firmes étudiées, ainsi qu'un ensemble d'entretiens réalisés en Europe, principalement en France et au Royaume-Uni en 2001-2002 auprès de neuf cadres dirigeants et fonctionnels, de onze représentants syndicaux et vingt

(*) palpacuer@wanadoo.fr

(1) Ces résultats sont issus du rapport collectif « Nouveaux modes de gouvernance, dynamiques concurrentielles et choix stratégiques des firmes : le cas des multinationales en Europe » (PÉREZ et PALPACUER, coord.), ERFI, Université Montpellier I, 2002, réalisé pour le compte du Commissariat Général au Plan du Gouvernement Français.

experts des industries agro-alimentaires (2) (IAA). L'étude révèle l'adoption, au sein des plus grandes firmes, de modes convergents d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines au sein de l'espace européen. Mise en place de fonctions globales, montée en puissance du contrôle de gestion, contractualisation d'une gestion des ressources humaines désormais duale et remise en question du pacte social sur lequel se fondait le management des hommes : telles sont les formes organisationnelles émergentes et les nouveaux modes de gestion du travail des multinationales de l'agro-alimentaire que nous nous proposons de présenter et d'analyser successivement dans la suite de cet article.

DE LA FORME MULTI-DOMESTIQUE D'ORGANISATION À LA FORME GLOBALE

Sous la double influence des stratégies de globalisation concurrentielle, visant à déployer des approches de marché homogènes sur des espaces mondiaux ou macro-régionaux (3), et des stratégies de création de valeur actionnariale axées sur la rentabilité des capitaux employés, les grandes firmes de l'agro-alimentaire, qui avaient adopté jusque dans les années 1990 une organisation de type multi-domestique, mettent désormais en place une structure globalisée sous la forme d'une organisation-réseau dont les périmètres évoluent au fil des fusions-acquisitions, des cessions, de la concentration des sites de production et de l'externalisation d'activités jugées périphériques ou peu créatrices de valeur.

Dans les nouveaux sièges transnationaux s'élaborent alors des stratégies communes à divers pays. À l'heure de l'Europe politico-économique, de la mondialisation des échanges et de la concentration de la grande distribution, le découpage national traditionnel tend à être supplanté par une triple logique produits-marchés-métiers qui se déploie au-delà des frontières, en vue de créer des synergies, de réaliser des économies d'échelle et, dans certains cas, de contourner les conventions collectives des pays qui protègent le mieux leurs salariés. Les firmes suppriment les traditionnelles structures par pays, dans lesquelles les stratégies étaient dans une large mesure définies au niveau national, et les remplacent par des structures par branches qui recouvrent plusieurs pays, dans un espace transnational désormais conçu comme homogène du point de vue des stratégies de marché et de production. Les firmes conçoivent et mettent ainsi en œuvre des politiques de marque et de produit destinées

(2) Voir annexes.

(3) Le terme macro-région désigne un espace supranational recouvrant plusieurs pays. Il est généralement utilisé en référence aux grandes régions mondiales telles que l'Amérique du Nord ou l'Europe de l'Ouest.

d'emblée à ce marché transnational, en ciblant leur investissement sur des marques phares déployées en « ombrelle » sur un nombre élargi de produits et de pays.

Apparaît donc une nouvelle configuration structurale dans laquelle les fonctions experts sont organisées au niveau groupe, de façon transversale par rapport aux filiales de marque qui sont elles-mêmes regroupées en divisions globales. Par exemple, chez Danone : « *Il semblerait que d'ici quelques années "Biscuits France" puisse disparaître afin qu'il n'y ait plus qu'un seul centre de décision pour l'ensemble des biscuits au niveau mondial, le département "Biscuits" du groupe Danone. Il y a encore trop de départements ; une réalité qui laisse entrevoir de nouvelles consolidations et fusions entre filiales* » (4).

Le redéploiement des grandes fonctions de l'entreprise

La centralisation du pilotage stratégique au niveau global ou macro-régional se traduit, tout d'abord, par une nouvelle approche de l'espace en matière de production. Alors que le schéma productif traditionnel s'inscrivait dans les territoires nationaux, les usines des groupes y fabriquant l'ensemble des produits destinés à leurs populations, un nouveau concept d'« usine européenne » apparaît dans les stratégies des groupes étudiés. De taille supérieure aux sites traditionnels, spécialisées par ligne de produits, ces usines ont vocation à alimenter l'ensemble du marché européen pour un produit donné. En Europe, cette évolution se traduit, dans les programmes de restructuration des grands groupes, par l'agrandissement et la modernisation d'un nombre réduit de sites et par la fermeture d'autres sites qui, en raison de leur localisation, de l'état de leur outil productif et/ou de leurs coûts de main-d'œuvre, ne peuvent prétendre à accueillir les produits phares des groupes.

La récente restructuration de la branche « Biscuit » de Danone illustre bien cette nouvelle stratégie. Annoncé en mars 2001, le programme de Danone recompose le portefeuille des trente-six usines de son pôle biscuit en Europe, en distinguant cinq grands sites qui seront développés, vingt sites de taille moyenne non restructurés pour l'instant, et six sites devant être fermés. L'amélioration de la rentabilité et la poursuite d'économies d'échelle constituent les motivations majeures de cette restructuration, définie à l'échelle d'une macro-région. Il est à noter que ce type de stratégie de production ne s'applique qu'aux macro-régions cor-

(4) Les citations présentes dans cette communication sont extraites des divers entretiens que nous avons menés entre 2001 et 2002.



© Ludovic/REA

Affiche de publicité pour Danone à Prague (mai 2005)

respondant à des marchés matures sur lesquels les groupes sont déjà fortement implantés, tels ceux d'Europe de l'Ouest, et non aux marchés émergents sur lesquels les politiques d'implantation restent plus traditionnelles [TOZANLI, FORT, RASTOIN, (2002)]. Parallèlement à la restructuration des centres de production, on assiste aujourd'hui à celle des grandes fonctions de service. De nombreuses directions fonctionnelles sont regroupées dans quelques grandes villes, à partir desquelles se déploient les stratégies globales ou macro-régionales. Ainsi, au début des années 2000, la fonction réseau et systèmes d'information de Nestlé, implantée à Bruxelles, gérait les données de six pays tests ; l'achat de chocolat et de café pour toute l'Europe s'effectuait à Noisiel ; le programme « BIS » (5) centralisait à Vevey la gestion de l'information et il était envisagé de regrouper l'ensemble de la gestion financière du groupe à Londres. Danone centralisait les approvisionnements de matières premières et les produits d'assemblage. Un seul centre d'achat pour le chocolat, la farine... au niveau européen, voire mondial était alors envisagé. De même, Kraft Food se dotait d'un centre informatique situé à Lausanne pour l'ensemble des pays d'Europe occidentale et réorgani-

(5) Business Information System.

sait les fonctions Ressources humaines et Qualité de façon à ce qu'elles gèrent des macro-régions (6).

Le rôle majeur des Technologies de l'Information et de la Communication

Cette mutation organisationnelle repose sur les Technologies de l'Information et de la Communication les plus récentes et, tout particulièrement, sur la mise en œuvre de logiciels intégrés. Afin de consolider plus facilement leurs comptes et de répondre aux exigences des lois de sécurité financière, les grandes firmes étudiées se sont toutes dotées dans les années 1990-95 d'un logiciel de type SAP (7) : En 2002, Heineken avait implanté SAP dans vingt-sept pays. Cent cadres Danone étaient détachés pour travailler à la mise en place du logiciel Thémis auquel toutes les filiales du groupe se connectaient graduellement. Nestlé, ayant introduit SAP dès le début des années 1990, restructurait alors son système d'information à travers le programme Globe, avec pour objectif d'homogénéiser les applications et les infor-

(6) En l'occurrence, la région France, Belgique et Espagne.

(7) Nom d'une firme qui commercialise des logiciels de gestion intégrés parmi les plus utilisés dans le monde aujourd'hui, à tel point que "SAP" désigne le produit lui-même.

mations au niveau mondial à partir d'un système de reporting unique. Cette standardisation comptable et financière s'accompagne d'une centralisation des prises de décision et d'une standardisation des modes de gestion. Celle-ci tend à remettre en question certaines spécificités nationales et locales, puisque les directions de filiales et d'établissements doivent gérer leurs unités en conformité avec des instructions beaucoup plus précises et normées venant de la société-mère.

Vers une centralisation de la prise de décision

Par le biais d'un contrôle de gestion grandissant et de l'introduction des technologies de l'information et de la communication, les sièges sociaux visent aujourd'hui à obtenir des informations précises et fréquentes sur la gestion opérationnelle des diverses entités du groupe. En conséquence, la plupart des directions de filiales et d'établissements deviennent moins autonomes que par le passé et doivent gérer leur unité en conformité avec les instructions de la société-mère. Chez Unilever, par exemple, on assiste à une forte standardisation des objectifs de performance : un taux de résultat opérationnel de 10 % est appliqué à l'ensemble des filiales, quelle que soit leur taille ou la nature de leur activité. En outre, dans un marché globalisé, les décisions – notamment d'investissement – pèsent lourd. Le pouvoir décisionnel tend donc à intervenir de plus en plus haut dans la hiérarchie du groupe. Au niveau local, le diri-

geant se trouve ainsi dépossédé de ses anciennes attributions en matière de prise de décision et déclare parfois méconnaître les grandes stratégies de sa firme : il se vit dès lors comme un exécutant, interface entre le sommet

stratégique et ses collaborateurs, ayant pour unique fonction de gérer en aval l'impact social de décisions prises au niveau européen ou mondial. Durand [1990] montre que le dirigeant local n'a plus les moyens de sa politique, du fait qu'une gestion de plus en plus centralisée le dépossède de ses marges de manœuvre (8). Son analyse trouve un écho dans ces propos recueillis auprès de cadres dirigeants de grandes firmes agro-alimentaires : « *Les décisions se prennent en Europe, on ne sait plus où ; on n'a plus de marge de manœuvre. Autrefois, on reportait à la Business Unit française, on était plus libres d'investir au niveau local ; depuis dix ans environ, le reporting est effectué auprès d'un patron Manufacturing qui reporte directement au niveau Europe* » ou : « *Aujourd'hui, on n'a plus de patrons mais des grands commerciaux...* »

De façon symptomatique, tandis que le directeur de site d'un groupe agro-alimentaire était congédié, le directeur de la production s'est vu proposer cette nouvelle responsabilité, qu'il doit désormais cumuler avec ses anciennes fonctions. Or, ce poste – pourtant double – a été reclassé moins haut dans la hiérarchie et ne donne désormais plus à son détenteur ni le statut de cadre



© coll. ROGER-VIOLLET

Annoncé en mars 2001, le programme de Danone recompose le portefeuille des trente-six usines de son pôle biscuit en Europe, en distinguant cinq grand sites qui seront développés, vingt sites de taille moyenne non restructurés pour l'instant, et six sites devant être fermés

(8) DURAND Jean-Pierre, "Mutations, résistances et significations" in BOYER Robert et DURAND Jean-Pierre, *L'après-fordisme*, Paris, Syros, 1993.

supérieur, ni les avantages financiers (stock options notamment) qui lui sont associés.

Le paradigme d'une entreprise réseau décentralisée, accordant un rôle majeur à l'autonomie, la créativité et l'expertise des salariés, résiste mal à cette analyse empirique. Le management des multinationales est traversé par de fortes tensions entre le fait d'accorder plus de marges de manœuvre aux niveaux locaux et celui de renforcer normalisation et contrôle.

Certains auteurs [COURPASSON, 1999] tentent d'analyser cette « *dialectique de l'autonomie et du contrôle* ». Celui-ci définit l'organisation comme « *une forme structurelle alliant la décentralisation de certains pouvoirs (dont celui d'être responsable de ses actes et de ses fautes) et la 'souveraineté' d'un pouvoir central, délégué à de multiples collaborateurs sélectionnés par les gouvernants grâce à des procédures productrices de conformité (la gestion des hauts potentiels, par exemple) sur la base de leurs propres normes et de leurs propres intérêts* » (9).

Dès 1982, Mintzberg problématisait lui aussi cette même dialectique : « *Il faut garder présent à l'esprit le dilemme du siège, à savoir : respecter l'autonomie des divisions mais exercer un contrôle sur les performances. Ceci revient à résoudre par une surveillance, a posteriori, les résultats de la division, en fondant cette démarche sur des standards de performance clairement définis* » (10). Il montrait alors que l'existence d'un siège social, placé au-dessus des divisions, conduit celles-ci vers des configurations mécanistes fortement centralisées. En 1990, il compléta son analyse en accordant un rôle majeur, dans ce processus de centralisation, à la « coalition externe » et notamment aux actionnaires. Cette mise en perspective théorique se trouve bien mise en évidence par les évolutions observables dans les grands groupes agro-alimentaires. Le durcissement des modalités de pilotage de ces firmes est indéniablement lié (et nous y reviendrons) à leur rapprochement des marchés financiers, depuis la fin des années 1990. En effet, les pressions à la rentabilité financière s'accompagnent d'une centralisation et d'une formalisation croissantes des processus de décision, les dirigeants devant rendre compte aux actionnaires des performances de leurs entreprises, de façon détaillée et dans un horizon temporel raccourci.

Ces évolutions résultent d'une globalisation des échanges, dans laquelle les taux de marge sont soumis à de fortes pressions, mais aussi des spécificités sectorielles de l'agro-alimentaire. Dans ce secteur mature, aux évolutions technologiques relativement lentes et limitées, et sur un marché européen à faible potentiel de croissance, l'accroissement de la rentabilité passe nécessairement par des processus de rationalisation et des gains de productivité qui laissent peu de place à l'autonomie et aux capacités

(9) COURPASSON David, *L'Action contrainte*, Paris, PUF, 1999, p. 174.

(10) MINTZBERG Henry, *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1982, p. 247.

d'innovation des salariés au niveau local. Par contraste, les actionnaires peuvent être plus patients, et les salariés plus autonomes, dans les secteurs à forte innovation, où les produits et les technologies font l'objet de bouleversements radicaux à échéances relativement courtes et régulières [BAUDRU, LAVIGNE et MORIN (2001)].

UNE GESTION PAR LES RATIOS

« *Les dirigeants des entreprises multinationales imposent, sans forcément le vouloir, une vision d'un monde réduit, où la diversité aurait laissé place à une société finalement homogène et servile, au nom de l'efficacité et d'un bien-être vu sous l'angle strictement économique.* » Yvon PESQUEUX (11)

Benchmarking et rendement financier

Il est symptomatique de constater, dans les multinationales étudiées, une montée en puissance du contrôle de gestion. Les indicateurs de productivité se précisent, se multiplient et la fréquence du *reporting* et des contrôles s'accroît. L'un des principaux objectifs du contrôle de gestion dans l'industrie agro-alimentaire réside dans la mise en œuvre d'un étalonnage, qui tend à devenir mondial. Ainsi, les firmes d'origine européenne telles Nestlé, Unilever ou Diageo, à l'instar des firmes américaines, pratiquent le *benchmarking* depuis plus d'une dizaine d'années. Par exemple, au début des années 2000, Unilever établissait un groupe de référence comprenant vingt et une entreprises mondiales fabriquant des produits de consommation non durables, avec l'objectif d'atteindre les trois premiers rangs dans ce classement établi en fonction de divers indicateurs.

Productivité, rentabilité, durée d'utilisation des équipements des différentes unités de production et des filiales tendent désormais à être systématiquement comparées au niveau mondial. L'une des difficultés et des ambiguïtés de ce benchmarking tient au manque d'homogénéité entre les sites évalués. Les comparaisons s'exercent parfois sur des entités très différentes de par leur localisation ou la nature des produits fabriqués : chez Nestlé, au début des années 2000, un site industriel français était évalué par rapport à une usine espagnole fabriquant des produits bas de gamme, tandis qu'un autre voyait le coût de revient de ses produits comparé à celui d'une usine mexicaine.

(11) PESQUEUX Yvon, *L'Entreprise multiculturelle*, Paris, L'Harmattan, 2004, p. 7.



© Eric Fabrer/REA

Au début des années 2000, la fonction réseau et systèmes d'information de Nestlé, implantée à Bruxelles, gérait les données de six pays tests ; l'achat de chocolat et de café pour toute l'Europe s'effectuait à Noisiel ; le programme « BIS » centralisait à Vevey la gestion de l'information et il était envisagé de regrouper l'ensemble de la gestion financière du groupe à Londres

Si cet étalonnage conduit parfois à des fermetures d'établissements, là n'est pas son unique objectif : dans les industries agro-alimentaires, les choix de localisation ne s'effectuent que dans une faible mesure en fonction des coûts de main-d'œuvre ; la proximité des matières premières, le coût et la durée du transport sont déterminants quant au choix du site. Ce pilotage par les instruments permet de normer et de globaliser la gestion des multinationales, mais aussi de rationaliser la production, d'améliorer les résultats et, principalement, de réduire les coûts.

Au sein des grandes firmes étudiées, le primat du financier apparaît également dans l'utilisation de nouveaux indicateurs de performance de type EVA (*Economic Value Added*), qui mesurent la rentabilité des capitaux investis par les actionnaires. Ces ratios sont déclinés au niveau des grandes branches d'activité puis des sites de production, les cadres dirigeants devant générer un certain niveau de rendement du capital productif dont ils ont la responsabilité. La prise en compte de ces indicateurs de rentabilité financière peut, dans certains cas, conduire à rejeter des projets de développement dont le potentiel commercial serait porteur mais qui n'atteignent pas, à l'horizon temporel fixé, un rendement financier considéré comme suffisant du point de vue des actionnaires.

Les causes de cette financiarisation, qui génère une focalisation des dirigeants sur la performance financière à court terme, sont à rechercher dans le rapprochement qu'ont opéré ces grands groupes vis-à-vis des marchés financiers au cours des années 1990 et, plus encore, dans les années récentes. Engagées dans une course au leadership mondial dans les domaines d'activité qu'elles considéraient comme étant les plus porteuses, les grandes multinationales agro-alimentaires se sont tournées vers les capitaux boursiers pour financer leur politique de croissance externe par fusions et acquisitions. La satisfaction de l'actionnaire, et par là même le maintien d'un cours boursier élevé, deviennent dès lors des conditions nécessaires soit pour utiliser l'échange d'actions comme moyen de financement des acquisitions, soit pour recourir à la dette, la capacité d'endettement étant directement liée au cours boursier [PÉREZ et PALPACUER, (2002) ; PLIHON, (2004)].

Un processus de normalisation

Or, cette gestion par les ratios est critiquée tant par certains cadres dirigeants que par certains chercheurs, en raison de sa lourdeur, de son opacité, ainsi que des effets pervers qu'elle engendre. Son utilité même est

parfois remise en question : Les chiffres sont dits, par les cadres dirigeants eux-mêmes, peu parlants et aisément falsifiables : « *Tous ces indicateurs de performance m'aident-ils à prendre des décisions et aident-ils mes supérieurs ? Je n'en suis pas persuadé* », s'interroge un directeur de site.

« *On subit une pression dommageable (...) Maintenir sa marge, c'est déjà un bel accomplissement chaque année, si l'on a fait 100 et que l'on refait 100. Mais il faut faire 105. C'est sur ce différentiel de 5 que l'on est jugé, pas sur les 100 qui sont pourtant bien plus importants pour la santé de l'entreprise* », dit cet autre dirigeant.

Ces propos émanent typiquement de cadres en milieu ou en fin de carrière qui, ayant construit leur engagement professionnel à la grande époque des stratégies multi-domestiques, vivent mal la perte d'autonomie subie au niveau local avec la mise en œuvre des stratégies globales. Ils sont relayés par l'analyse critique de certains universitaires :

« *Nous mettons en cause l'excès de pilotage par les instruments auquel on assiste dans la plupart des grands groupes multinationaux. La vie quotidienne des équipes de direction, du top management aux SBU (Strategic business units) pourtant plus proches du terrain, est, plus que jamais, constituée de rapports à rendre et/ou à analyser. Ces rapports sont eux-mêmes de plus en plus chargés en statistiques, diagrammes et graphiques. Cette tendance facilite les pratiques de benchmarking permanent mais rétrécit l'horizon temporel du décideur. Nous avons la conviction que cette orientation va à l'encontre du management car elle tend à supplanter ce dernier au lieu de simplement l'aider dans ses décisions* » (12).

Selon March et Simon (13), un objectif auquel n'est pas accolée une évaluation chiffrée est difficilement appréciable et devient généralement un objectif secondaire. Les propos suivants de Mintzberg [1990, (234-235)] corroborent cette idée : « *Les objectifs doivent se présenter sous une forme opérationnelle, c'est-à-dire, en d'autres termes, être susceptibles de faire l'objet de mesures quantitatives* ». L'une des grandes 'qualités' de ces indicateurs chiffrés réside dans leur simplicité même : ils s'intègrent donc parfaitement dans une rhétorique managériale. Le fait qu'ils soient réducteurs et fassent fi de la complexité leur confère justement l'avantage d'être immédiatement compris, aisément communicables (aux managers, aux actionnaires ou aux salariés) et de pouvoir, de ce fait, constituer des objectifs clairs à atteindre.

Il semblerait que la gestion par les ratios fonctionne aussi comme un système de rhétorique, un processus d'inculcation de normes financières et culturelles tant aux directions locales qu'aux salariés, et comme le rappel incessant de la finalité économique de leurs actes

de gestion. Dès lors, les technologies de l'information et de la communication le permettant, transformer les directeurs de site en exécutants n'est pas une 'erreur' de gestion mais un principe visant à réduire les zones d'incertitude d'acteurs potentiellement opportunistes. Négliger les spécificités locales est non pas un dysfonctionnement, mais le principe même d'un pilotage stratégique global avec le système de contrôle de gestion qui l'accompagne.

Au delà de sa dimension comptable, la gestion par les ratios est aussi un instrument d'acculturation, un « *formidable outil disciplinaire* » [Coutrot (1999)] et s'apparente ainsi à ce que Bourdieu nommait la « *violence symbolique* ».

UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (GRH) EN MUTATION

Certaines multinationales créent des directions des ressources humaines au niveau du groupe, d'autres nomment des fonctionnels pour impulser des politiques de ressources humaines dans des zones géographiques recouvrant plusieurs pays. Par ailleurs, des logiciels se mettent en place pour homogénéiser les indicateurs sociaux, et les postes de travail tendent également à être définis au niveau du groupe. L'analyse attentive de ces évolutions révèle l'émergence d'une dualité entre, d'une part, une GRH globale, mise en œuvre au sein des sièges sociaux et s'appliquant aux cadres dirigeants, et d'autre part, une GRH locale, concernant les "autres salariés" de l'entreprise, de plus en plus standardisée (14) par l'utilisation de logiciels et d'indicateurs définis au niveau des groupes.

Cette dichotomie entre une GRH globale et une GRH locale engendre un clivage culturel, « *un risque de rupture* », entre les identités professionnelles et les aspirations des deux catégories de personnel correspondantes.

Le management des cadres dirigeants : vers une gestion des ressources humaines globale

Dans les multinationales de l'agro-alimentaire, les politiques de gestion des cadres supérieurs sont de plus en plus souvent définies de façon centralisée, par le siège social de la maison-mère. Celui-ci recrute de jeunes et brillants cadres internationaux de haut niveau, issus des meilleures écoles et universités, aptes à piloter les stratégies de globalisation concurrentielle,

(12) PÉREZ Roland, PALPACUER Florence et TOZANLI Selma, «Mutation du mode de gouvernance, dynamique de compétitivité et management stratégique des groupes : l'exemple du groupe Danone», Actes des XV^e journées des IAE, Bayonne, septembre 2000.

(13) Cité par R. Beaujolin, 1999.

(14) Toutefois, de grandes différences perdurent au sein même des firmes, notamment en matière de rémunération, en fonction des caractéristiques locales : histoire de la filiale, niveau des salaires au moment du rachat, rentabilité du domaine d'activité de la division, localisation rurale ou urbaine...

et gère leur carrière de façon à atteindre le double objectif suivant : fidéliser une ressource rare et volatile, et faire adhérer l'élite des salariés à la culture dominante du groupe, de façon à réduire les comportements opportunistes. Pour atteindre ce but, deux moyens principaux sont employés : le premier consiste à socialiser ces acteurs à travers des pratiques de formation, de communication interne, de renforcement des liens interpersonnels entre dirigeants, le second à aligner leurs intérêts, notamment financiers, sur ceux de la direction générale et des actionnaires. La tendance est donc de verser des stock-options aux cadres dirigeants, une pratique particulièrement marquée en France, par rapport aux autres pays européens [BAUDRY, (2003), BOURNOIS et ROUSSILLON, (1998) ; SCHMIDT, (2003)]. Cette forme de rémunération est perçue tout à la fois comme un élément fort de motivation et de gratification, contrepartie d'une prise de risque (15), et comme une façon habile d'assujettir les comportements d'un cadre-actionnaire à la finalité économique du groupe (16).

« Les directeurs anticipent sans doute les désirs des actionnaires puisque ce sont eux-mêmes des actionnaires : ils touchent des stock-options », disait un cadre dirigeant, lui-même détenteur de stock-options.

Le personnel destiné à occuper les hautes fonctions est de plus en plus qualifié. Il existe désormais peu de promotion interne pour accéder aux postes à responsabilité : les « cadres historiques », selon l'expression d'un cadre interrogé, ne correspondent plus au profil recherché par le siège, qui demande pour ces carrières des jeunes diplômés à haut potentiel – généralement issus de filières marketing, finance et contrôle de gestion – et dotés d'une forte mobilité fonctionnelle et géographique. Cet impératif de mobilité pose d'ailleurs aux grands groupes des problèmes d'égalité professionnelle dans la promotion de femmes au statut de cadre supérieur, comme le reconnaissait récemment un membre de l'équipe de direction de Nestlé (17).

Selon nos interlocuteurs, les nouvelles recrues destinées à une carrière internationale, au sein du groupe ou de plusieurs entreprises successives, ne partagent pas un certain nombre d'aspirations de leurs aînés : soumis à une forte concurrence et régulièrement évalués sur l'atteinte des objectifs fixés, ces jeunes diplômés n'envisagent pas leur relation au groupe comme s'établissant nécessairement sur le long terme, le

(15) Prise de risque parfois minime : dans certaines firmes, quand le cours de l'action baisse, il est alors décidé de donner aux détenteurs de stock options un certain nombre d'actions afin de compenser cette baisse. Dans ce cas, les stock-options fonctionnent donc bien comme une gratification fort lucrative et non comme une prise de risque.

(16) Ces résultats convergent avec ceux de l'étude IRES intitulée « L'impact des marchés financiers sur la gestion des ressources humaines : une enquête exploratoire auprès de grandes entreprises françaises », Document de travail n°42, mars 2001.

(17) Conference Call, février 2001, Vevey.

« contrat » pouvant être rompu par l'une ou l'autre des parties en fonction des opportunités offertes au cadre ou des nouveaux besoins de l'entreprise. Cette conception contractuelle de la relation d'emploi soulève deux contradictions dans ce modèle émergent de GRH globale. En premier lieu, le coûteux investissement que réalisent les groupes sur la nouvelle élite s'avère d'un rendement incertain, puisque soumis à un risque élevé de *turnover*. En second lieu, les jeunes dirigeants, présents sur un site pour une durée de deux à trois ans maximum, et sachant que la mobilité internationale est une composante incontournable de leur parcours de carrière, ne peuvent opérer qu'un investissement limité dans le management des équipes dont ils ont la charge sur le terrain. Comme nous en discuterons plus loin, le lien social générateur de cohésion et de stabilité au sein de l'entreprise se trouve fortement ébranlé par cette nouvelle donne.

La gestion locale des ressources humaines (18)

« La trouvaille du modèle néo-libéral est d'avoir libéré l'organisation du travail, tout en approfondissant la domination sur les travailleurs » (19).

Les activités de service telles que le marketing, le développement de produits, ou la gestion des approvisionnements, étant de plus en plus centralisées au niveau macro-régional, les sites sont de plus en plus dédiés à la production, de sorte que la gestion locale des ressources humaines s'applique essentiellement aux emplois liés à la fabrication. Elle a pour objectifs centraux l'augmentation de la productivité et la réduction des coûts. Afin d'atteindre ces objectifs, les grands groupes agro-alimentaires réduisent de façon drastique leurs effectifs (20), au niveau des groupes (cession d'usines), des sites de production (plans sociaux, primes de départ...) ainsi que, plus récemment, des sièges nationaux, et ils ont largement recours à l'externalisation, tant de la main-d'œuvre que d'activités dites périphériques. Ils recourent également à l'automatisation visant à augmenter la durée d'utilisation des équipements, et recherchent une flexibilité qualitative fondée sur la polyvalence, l'expertise et l'accroissement du niveau de qualification des opérateurs. Enfin, la rémunération est de plus en plus liée à la performance globale de la firme.

(18) Notons que cette recherche a eu pour terrain des grandes firmes dominantes et non leur périphérie : malgré les plans sociaux et les bouleversements qu'elles vivent, la relation d'emploi reste privilégiée par rapport à celle de leurs sous-traitants, une externalisation se traduisant souvent par le transfert des emplois mais aussi par la dégradation des rémunérations et des conditions de travail. Nul doute qu'une étude des modes de gestion des ressources humaines dans les entreprises de sous-traitance de ces mêmes firmes aurait été fort différente.

(19) COUTROT Thomas, *Critique de l'organisation du travail*, Paris, La Découverte, 2002, p. 60.

Une gestion flexible de l'emploi

L'utilisation de travailleurs intérimaires – environ 10 % des effectifs dans les IAA – témoigne d'une recherche de flexibilité. Cette stratégie de sous-traitance de la main d'œuvre résulte en partie de la saisonnalité de l'activité agro-alimentaire, mais elle permet aussi de mobiliser un personnel qui ne bénéficie pas de la politique sociale et notamment salariale de l'entreprise, de développer une gestion sur du court terme et de transférer les risques, notamment liés à l'incertitude, sur une population extérieure à l'entreprise.

Bien que l'externalisation d'activités reste modérée dans les industries agro-alimentaires par rapport à d'autres secteurs tels que l'habillement – les problèmes de sécurité alimentaire, les exigences des consommateurs en matière de traçabilité incitant les managers à la prudence, ou du moins à la discrétion – les pratiques d'externalisation des fonctions du support administratif et technologique ainsi que du transport sont fréquentes. Certaines phases du processus de production tendent également à être sous-traitées lorsque cela s'avère techniquement et qualitativement possible et rentable. Le groupe décide alors de se recentrer sur des métiers à haute valeur ajoutée, notamment sur les activités intangibles telles que le marketing et le développement de produits, au détriment de la production.

À titre d'exemple : Nestlé sous-traite les premières transformations des produits (leur contrôle sanitaire a lieu chez les fournisseurs), leur acheminement ainsi que certaines fonctions logistiques tant au niveau des services (achats d'espace, photographies des produits) que de la production industrielle. Kraft Food externalise depuis une vingtaine d'années le nettoyage industriel, la sanitation, la maintenance et le transport. LVMH confie également aux coopératives vigneronnes l'essentiel de la fabrication de son champagne Moët & Chandon, de façon à se recentrer sur la promotion de cette marque phare de gamme moyenne, la distribution des produits, ainsi que la fabrication des marques les plus prestigieuses.

(20) Entre 1986 et 1995, les effectifs des établissements de plus de deux mille salariés ont chuté de 24 % (Institut national de la statistique et des études économiques, INSEE, Résultats 1997) ; sur la même période, les établissements de 10 à 19 salariés ont augmenté leur effectif de près de 10 %, témoignant du processus d'externalisation enclenché par les grands groupes.

(21) Historiquement, Moët & Chandon a constitué la référence champenoise en matière de convention collective.

(22) Afin de rentabiliser les lourds investissements liés à l'automatisation des lignes de production, la plupart des FMN-AA ont adopté une stratégie d'augmentation de la durée d'utilisation des équipements. La tendance actuelle repose sur une durée optimale des équipements, à tel point que le nombre de références tend à être réduit pour augmenter le taux d'occupation des machines. Les opérateurs de la plupart des sites de production dans lesquels nous nous sommes rendus au début des années 2000 travaillaient en 3X8 et parfois systématiquement ou occasionnellement en 5X8, c'est-à-dire 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. En outre, le taux d'utilisation des équipements devient un critère majeur de décision d'un

Le choix de l'externalisation permet, en outre, de contourner des conventions collectives avantageuses pour les salariés, de renégocier à la baisse des accords syndicaux, de minimiser le poids de la représentation syndicale et de transférer sur les firmes sous-traitantes les variations cycliques de l'activité [BAUDRY, (2003) ; COUTROT, (2002) ; PALPACUER, (2000, 2001)]. Tel est le cas par exemple chez Unilever, qui vendait au début des années 2000 ses usines ou les filialisait pour les gérer sur la base de la contrainte de marché. Le transport chez Nestlé est sous-traité et, bien qu'il y ait obligation de reprendre l'ancien personnel, les conditions d'emploi sont nettement moins favorables dans la firme sous-traitante, la convention collective de Nestlé étant plus avantageuse que celle des transports. En Champagne, les salariés des grandes maisons bénéficient d'avantages sociaux supérieurs à ceux octroyés par les coopératives vigneronnes, en raison du poids de la structure syndicale (21) dans ce secteur. Si les multinationales de l'agro-alimentaire visent à accroître leur productivité en adoptant une gestion flexible de l'emploi, elles recherchent également, dans leurs sites de production largement automatisés, une flexibilité qualitative fondée sur la polyvalence et l'expertise des opérateurs.

Automatisation, nouvelles formes d'organisation du travail et mutation des métiers

Depuis les années 1980, les firmes agro-alimentaires se sont largement automatisées (22), ce qui a entraîné une augmentation spectaculaire de leur productivité (23). Des systèmes de production flexible ont alors été mis en place. Si l'automatisation des lignes de production a entraîné un fort débauchage, les opérateurs restants connaissent, dans la plupart des sites de production des grands groupes (24), un élargissement de leurs tâches de travail. Les ouvriers des lignes de production de Danone ou de Jacques Vabre, par exemple, doivent désormais connaître les machines et

plan de restructuration : l'usine Nestlé de lait concentré sucré de Lisieux a vu, dans les années 80, le transfert de sa production sur un autre site où le taux d'utilisation des machines était supérieur. Le taux de non utilisation (nettoyage, réglage...) doit être inférieur à 25 %.

(23) À titre d'exemples : chez Heineken, en 1972, mille personnes produisaient annuellement un million d'hectolitres de bière ; En 2001, cinq cents personnes produisaient trois millions d'hectolitres. Les nouveaux équipements utilisés par Moët et Chandon effectuent ce que faisaient trois ou quatre machines auparavant. Par exemple, l'étiquetage nécessitait des machines spécialisées pour la capsule, la cravate, l'étiquette, la contremarque, tandis qu'aujourd'hui, une seule machine et un seul homme réalisent l'ensemble de ces opérations. De ce fait, les effectifs des sites de production des IAA ont considérablement diminué (plans sociaux, primes au départ...).

(24) Ceci peut s'avérer très différent dans certaines filiales ou sites de production (ex : Findus : population féminine non qualifiée et travail taylorien) dont les processus ne sont pas automatisés, soit parce que les produits ne le permettent pas, soit parce que la production n'est plus considérée comme stratégique.

être capables de lire un tableau d'électricité. Ils conduisent plusieurs machines du même type, associées à la production de différentes variétés de produits, et gèrent la maintenance de premier niveau. Cette polyvalence est entretenue par un système de rotation des postes. Chez Coca Cola, les lignes robotisées existent depuis 1993-1994 ; les salariés contrôlent les écrans et les bouteilles (défauts liés à la fermeture de la bouteille, étiquetage...) et peuvent ralentir les cadences. Les métiers des opérateurs ont donc largement changé ; leur niveau de qualification s'est accru à un point tel que, dans de nombreux sites de production, le niveau maîtrise a été supprimé. Pour accompagner cette mutation, la formation a joué – et joue encore – un rôle essentiel (25).

Une gestion néanmoins taylorienne des ressources humaines

Toutefois, le discours dominant des directions d'entreprises, mettant en avant l'accroissement du niveau de compétence, la responsabilisation et l'autonomie des opérateurs, est démenti par un certain nombre de pratiques.

Le recours à la sous-traitance peut, tout d'abord, entraîner une perte de maîtrise de certaines tâches. L'emploi de personnels intérimaires dément également l'idée d'une recherche constante de professionnalisation de la main-d'œuvre. « *D'un côté, on a proportionnellement de moins en moins de personnes qui maîtrisent le métier et, d'un autre côté, on ne peut pas vraiment investir du temps dans la formation des intérimaires sur le terrain car on ne sait jamais combien de temps ils vont rester* » déclare un manager (26).

Dans certains cas, le choix de l'externalisation semble de nature idéologique : la primauté accordée au contrat commercial par rapport au contrat de travail possède certes les dimensions tout à fait rationnelles présentées plus haut (réduction des coûts, transfert du risque...) mais elle s'inscrit aussi, nous semble-t-il, dans une mythification du marché, 'naturellement' régulateur, flexible et efficient (27).

S'inscrivant en faux par rapport à la doxa écono-

mique et gestionnaire, certains auteurs concluent à un renforcement de l'Organisation Scientifique du Travail et remettent en question l'idée d'un nouveau modèle productif. Selon Coutrot [1998], les tâches des opérateurs se sont en pratique peu enrichies et « *les prétendus nouveaux modèles ne font que perfectionner et intensifier le fordo-taylorisme* » (28). Freyssenet [1993](29) argumente de la même façon : l'automatisation aboutirait bien souvent à accroître la formalisation du travail, à simplifier celui-ci, « *à extérioriser l'opérateur et à disqualifier les savoirs antérieurs ou à se substituer à eux* ». Elle renforcerait, en fait, le clivage conception-exécution, le rôle du bureau des méthodes tout comme celui de la maintenance étant prépondérant. Les études de Durand corroborent ces propos : d'après lui, les prérogatives de la technostructure (notamment du bureau des méthodes) aboutissent à une plus grande centralisation et ne réduisent en rien la division du travail : « *Le critère du lieu et de la catégorie de personnel possédant la maîtrise technique du procédé de fabrication est un critère discriminant. Il apparaît que cette maîtrise est encore, dans la plupart des cas, extérieure à l'atelier, dans lequel s'affairent des ouvriers interchangeables* » (30).

S'il reconnaît l'existence d'une augmentation indéniable du niveau de qualification des ouvriers, il constate que leur polyvalence repose plus sur l'élargissement des tâches que sur leur enrichissement et qu'elle est souvent vécue comme la marque de leur interchangeabilité. L'introduction des technologies de l'information et de la communication ainsi que l'automatisation peuvent transformer les contenus du travail, sans que les structures de la division du travail ne soient modifiées. Selon lui, une confusion existe entre « décodage » et « comprendre » : les opérateurs décodent des signes, mais ils n'ont jamais accès au sens.

Pour *Alternatives économiques* (31) également, le travail taylorien perdure : « *La proportion de salariés qui déclarent effectuer un travail répétitif s'est même sensiblement accrue tout au long des années 80, pour se stabiliser à un niveau élevé : 29 % des salariés français en 1998, contre 21 % en 1978. Le travail à la chaîne ou sur une machine qui impose son rythme touche de plus en plus de personnes : 9,6% des salariés en 1998, contre 6,8 % en 1984* ».

(25) Chez Moët et Chandon, le changement de métier des opérateurs s'est opéré de façon progressive sur les quinze dernières années : depuis trois ans, quarante ouvriers (sur cinq cent quatre-vingt-trois) ont suivi, sur la base du volontariat, une année de formation en maintenance premier niveau et ont été reclassés à un niveau supérieur. Les ouvriers ont gardé leur salaire pendant la formation, y compris une prime d'intéressement à la productivité. Une quinzaine d'opérateurs devrait encore suivre cette formation ; certains continuent vers un Bac professionnel, après un retour en entreprise. Le budget formation sur les dernières années est égal à 4,2 % de la masse salariale.

(26) Cité par Beaujolin, 1999, 135.

(27) SEIGNOUR et DUBOIS, 1998.

(28) COUTROT Thomas, *op. cit.*, 57.

(29) FREYSSENET Michel in DURAND Jean-Pierre (sous la direction de), *Vers un nouveau modèle productif*, Paris, Syros, 1993, p. 253.

(30) DURAND Jean-Pierre, *op.cit.*, 138.

(31) *Alternatives économiques*, 2002, numéro 206, 79.

Les diverses conclusions auxquelles aboutissent ces auteurs se trouvent confirmées dans le secteur agro-alimentaire. L'analyse des données statistiques de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES), de l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE) et de l'Agreste montre que les politiques de l'emploi, dans les industries agro-alimentaires françaises, reposaient au début des années 2000 sur une flexibilité quantitative, très présente dans l'entreprise taylorienne, et visant avant tout à réduire la masse salariale [Seignour, (2002)] (32) : recours majeur aux contrats précaires, au travail d'une population jeune, fortement féminine, peu diplômée et peu qualifiée. Il apparaissait également que le travail à la chaîne non seulement n'avait pas disparu, mais avait progressé entre 1984 et 1998 (de 7,5 % pour les qualifiés et de 10 % pour les non qualifiés). De fait, l'idée couramment répandue selon laquelle de nouvelles formes d'organisation du travail, fondées sur l'autonomie et l'élévation du niveau de compétences (enrichissement des tâches, groupes semi-autonomes...) se



© Collection ROGER-VIOLLET

Les causes de cette financiarisation, qui génère une focalisation des dirigeants sur la performance financière à court terme, sont à rechercher dans le rapprochement qu'ont opéré ces grands groupes vis-à-vis des marchés financiers au cours des années 1990 — « Véritable portrait de Monsieur Ubu », Dessin d'Alfred Jarry (1873-1907)

développeraient dans l'industrie agro-alimentaire est infirmée par le faible pourcentage de personnel qualifié et diplômé, par le peu d'investissement dans la formation et par le recours élevé aux contrats dits atypiques.

(32) «Les tendances de l'évolution de l'emploi dans les IAA en France» in PÉREZ, R. et PALPACUER F., coord., *op.cit.*, pp. 204-225.

bien dans ce que certains auteurs anglo-saxons ont appelé le modèle « cœur-périphérie » [ATKINSON, (1985)], où un noyau dur de salariés bénéficiant d'une protection syndicale et d'un emploi stable fait

(33) Chiffres cités par *Alternatives Économiques*, 2003, numéro 56 hors série.

Enfin, les salaires ne constituent plus véritablement ni une source de gratification ni un levier de motivation. Les augmentations générales et systématiques sont faibles : jusqu'en 1975, le taux de salaire réel croissait annuellement en France d'au moins 3 %. Depuis, la croissance moyenne est inférieure à 0,5 % par an (33). La plupart des industries agro-alimentaires ont mis en place une politique d'intéressement. De nombreux salariés ont donc une part de leur rémunération qui varie en fonction de la performance du groupe, mais ce complément de salaire est par nature incertain. Quant au lien entre performance individuelle et rémunération, il est plus faible que les discours managériaux le laisseraient entendre. En conclusion, les pratiques de gestion des ressources humaines observables au niveau local dans les grands groupes agro-alimentaires s'inscrivent

l'objet d'un investissement formation de la part de l'entreprise, bien que les effectifs de cette catégorie se réduisent sous l'effet des pratiques d'externalisation et des gains de productivité, tandis qu'une frange d'emplois instables absorbe les fluctuations d'activité cycliques et saisonnières, tout en réduisant les coûts fixes de l'organisation. Plus récemment, Beffa, Boyer et Touffut [1999] ont sophistiqué ce modèle en distinguant trois formes de relation d'emploi au sein des grandes multinationales européennes :

- *la flexibilité de marché*, correspondant aux formes périphériques d'emplois précaires et observable au sein des grands groupes agro-alimentaires dans leur recours croissant à l'intérim et à la sous-traitance ;
- *la stabilité polyvalente*, s'appliquant au noyau d'emplois stables dont bénéficient les ouvriers aujourd'hui impliqués dans les nouvelles formes d'organisation que déploient ces grands groupes ;
- *le modèle professionnel*, concernant les populations hautement qualifiées, qui gèrent leur propre carrière sans maintenir systématiquement un lien stable à l'entreprise, modèle dont nous pouvons préciser, à partir de notre étude, qu'il s'applique à l'échelle globale tandis que les deux formes précédentes de relation d'emploi sont utilisées par les grands groupes au niveau local. Cette nouvelle forme de segmentation entre global et local dans la GRH des grands groupes s'accompagne d'une profonde remise en cause du pacte social régissant les relations humaines au sein de ces grands ensembles productifs.

UN PACTE SOCIAL EN MUTATION

Nombre de nos interlocuteurs, qu'ils soient syndicalistes ou dirigeants, ont évoqué lors des entretiens une certaine déshumanisation de la vie au travail dans leur firme. Ce sentiment semblait essentiellement dû aux différentes dimensions de la gestion du travail précédemment évoquées : centralisation, standardisation, élitisme, individualisme, flexibilité, perte du pouvoir décisionnel et remplacement du lien affectif à l'entreprise par une relation contractuelle.

Un clivage net semblait exister entre un passé, certes magnifié, et un présent quelque peu désenchanté. Le changement de nature des relations avec la hiérarchie paraissait particulièrement sensible : « Avant » existait un management de relative proximité ; la hiérarchie était impliquée dans son rôle d'animation d'équipes de travail. L'encadrement faisait souvent carrière dans

une entreprise avec laquelle il entretenait, quels que soient les conflits, un lien affectif. Aujourd'hui, un « *non-management* » (34) semble apparaître, qui peut être expliqué par une très forte individualisation des carrières et une concurrence accrue parmi les cadres supérieurs.

Comme évoqué précédemment, les jeunes cadres internationaux n'ont pas d'ancienneté dans le groupe et, jouant avant tout sur leur pouvoir de négociation, n'ont pas nécessairement un intérêt majeur pour la mission de leur entreprise ou un attachement particulier pour l'entreprise qui les a recrutés. L'enfance de ces jeunes salariés hautement qualifiés a été bercée par des annonces de plans sociaux, d'augmentation du chômage ; on leur a, à maintes reprises, expliqué qu'ils devaient être capables de changer : d'entreprise, de pays, de métier... Les leçons ont été retenues : ils entendent se servir de l'entreprise, autant qu'elle pourra se servir d'eux. Actuellement, les postes locaux leur servent bien souvent de marchepied, ce qui entraîne un fort turnover interne et externe au groupe. Les 'anciens' s'investissent pour transmettre leur expérience, mais cet investissement est perdu car, après deux ou trois ans, ces jeunes salariés partent évoluer dans d'autres structures.

Une logique du donnant-donnant apparaît, remettant en question l'ancien lien affectif qui unissait les personnels à leur "maison". C'est ainsi que Hesterley et Derr (35) constatent un changement de valeurs dans cette population en faveur « *d'un travail plus excitant et plus autonome, quitte à s'éloigner du sommet d'une organisation ou d'une profession et à être déloyal envers la compagnie* ». Ces différents facteurs peuvent les conduire à adopter des stratégies individualistes en opposition avec les intérêts de la direction de la firme ou à changer d'entreprise s'ils trouvent sur le marché du travail une offre objectivement plus intéressante en termes de rémunération et/ou de gestion de carrières et, conséquemment, à n'investir que fort peu dans le management de leurs équipes de travail (36). En outre, certains auteurs s'interrogent sur le profil psychologique de ces hauts potentiels, qui les rendrait bien peu aptes à devenir de bons managers ou des experts dotés d'un sens critique : selon Roussillon, les critères d'excellence selon lesquels sont recrutés ces cadres dirigeants sélectionneraient « *des individus dont le besoin de réassurance narcissique ne leur permet pas d'avoir par rapport à l'organisation, le recul et l'indépendance interne que l'on pourrait attendre d'eux* ».

Bien souvent, les salariés, conscients de l'extrême centralisation des prises de décision et de la standardisation tant des procédés de travail que des résultats (37),

(34) Selon l'expression de l'un de nos interlocuteurs.

(35) "Le management des cadres à haut potentiel à l'ère du changement" in BOURNOIS Frank et ROUSSILLON Sylvie (sous la direction de), *Préparer les dirigeants de demain*, Paris, Éditions d'Organisation, 1998, p.93.

(36) Certains de nos interlocuteurs dénonçaient l'élitisme exagéré dans le recrutement : bien souvent, des niveaux moindres de qualification suffiraient, permettant de mieux fidéliser les cadres et réduisant le clivage culturel et managérial entre les populations.

(37) Nous empruntons cette terminologie à Mintzberg.

ont le sentiment de ne plus avoir en face d'eux de véritables patrons, c'est-à-dire des décideurs. Ainsi, contrairement au credo des firmes, le management des hommes semble de plus en plus lointain et normalisé, et le pouvoir de plus en plus centralisé et désincarné. C'est ainsi qu'à l'instar de Courpasson, on peut parler d'une déterritorialisation de la relation managériale fondée aujourd'hui sur « *l'anonymisation, la rationalisation, l'objectivation et l'abstraction* ».

Les marques constituent également un vecteur important d'identification des salariés à l'entreprise. En conséquence, les stratégies de marques ombrelles peuvent susciter des résistances et une démobilitation des salariés, lorsqu'elles conduisent à dissocier la marque du produit auquel elle était historiquement rattachée, et/ou à augmenter les volumes produits au détriment des traditions de production. On citera en exemple le rejet de la 'mal bouffe' exprimé par un salarié lors d'une réunion de comité d'entreprise, suite au rachat de son entreprise par un grand groupe européen. À l'attachement identitaire au produit se substitue dès lors une relation de type contractuel et financier, la motivation des salariés (38) étant recherchée par l'intéressement aux résultats, qui vise à compenser l'accroissement des rythmes de travail et des exigences de rendement. Outre leur faible capacité mobilisatrice au plan collectif, ces politiques d'intéressement peuvent être illusoire lorsque les objectifs de performance, intégrés dans des calculs de rémunération souvent sophistiqués, ne peuvent matériellement pas être atteints par les salariés, comme nous avons pu l'observer dans certains cas.

L'individualisme croissant des salariés est parfaitement adapté aux nouvelles tendances de gestion des ressources humaines, qui, nous l'avons vu, reposent toutes sur l'individualisation (des carrières, de la formation, des rémunérations...). Or, dans ce face-à-face employeur-employé, inégalitaire dans son essence même, ne peuvent tirer leur épingle du jeu que les personnels détenteurs d'un pouvoir de négociation, les hauts potentiels s'inscrivant dans le modèle professionnel de Beffa *et alii*. [1999]. Les autres, s'ils n'ont pas forcément vu leur situation se précariser, vivent au quotidien une pression qu'ils méconnaissaient jusque dans les années 90. Chez Nestlé, par exemple, comme dans les autres groupes agro-alimentaires étudiés, les carrières semblaient paisibles et linéaires. Aujourd'hui, à travers de nouvelles pratiques managériales telles la direction par objectifs et la rémunération partiellement liée au système d'appréciation, une pression

(38) Dans *Liaisons sociales* (2003, 11), il est rappelé à quel point le sens du travail est déterminant si l'on ne veut pas que celui-ci se limite à une monnaie d'échange entraînant inexorablement l'émergence de mentalités de retrait.

(39) Qui vise notamment à affaiblir la négociation collective. Les syndicats, absorbés dans la gestion des plans sociaux, n'ont guère le pouvoir d'infléchir les décisions relatives à la pertinence de ces plans sociaux. Ces

s'exerce sur des salariés d'autant moins sereins qu'ils redoutent, ici comme ailleurs, de nouveaux plans sociaux.

La gestion individualisée, contractuelle (39), et reposant largement sur des stimuli financiers, aujourd'hui mise en œuvre par les directions, supprime ainsi les anciens modes de régulation collectifs et conduit à une « *perte de substance des communautés de travail* » (40). Ces modes de gestion confrontent la firme globale à un nouveau paradoxe. Les membres d'une organisation sont traditionnellement liés par des solidarités issues d'une histoire commune et de desseins, voire de défis, partagés. L'intensité des coordinations informelles participe largement à la performance des organisations. Y substituer une logique contractuelle, un modèle de relation salariale fondé sur le principe du marché [Supiot, (1994)], occulter les dimensions affective et culturelle des organisations peut conduire, à long terme, à remettre en question cette performance.

CONCLUSION

Les formes d'organisation et d'emploi des grands groupes agro-alimentaires ont évolué au cours de la dernière décennie pour atteindre des degrés inégaux de sophistication permettant de piloter à l'échelle transnationale, de façon fine et quasi instantanée, de puissants ensembles productifs. S'appuyant sur les dernières technologies de l'information et sur une population de cadres de plus en plus diplômée, ces grands groupes diffusent dans le monde entier des produits alimentaires répondant aux nouvelles attentes d'un marché exigeant en matière de praticité, de modernisme et de traçabilité. Pourtant, ces firmes, dont les produits sont plus que d'autres issus de traditions locales, ancrés dans une histoire collective, ont, par là même, construit des organisations qui apparaissent comme désincarnées, dépossédant les acteurs locaux de leur capacité à adapter les produits et les process de la firme aux spécificités locales.

Notons que le point de vue, souvent négatif, sur les nouvelles relations d'emploi – et à l'emploi – qui apparaissent aujourd'hui dans les grands groupes (41), exprimé par les cadres que nous avons rencontrés, est probablement partiellement lié à leur âge et à leur ancienneté au sein de l'entreprise. Il s'agit majoritairement de cadres «maison», souvent quinquagénaires,

décisions sont d'autant plus difficiles à réfuter qu'on ne sait ni qui les prend, ni en fonction de quels critères de gestion.

(40) LINHART Danièle, *La Modernisation des entreprises françaises*, Paris, La Découverte, 1994.

(41) Le discours de jeunes cadres internationaux aurait certainement été fort différent...

ayant débuté leur vie professionnelle à une époque marquée par la stabilité d'emploi caractéristique du statut des cadres dans les grandes firmes françaises, jusque dans les années 80, et ayant participé à la conduite de stratégies multidomestiques qui leur laissaient alors d'importantes marges de manœuvre.

La centralisation de la prise de décision, conjuguée à une focalisation croissante des grands groupes sur des objectifs de rentabilité des capitaux investis, soulèvent néanmoins la question suivante : comment les grandes firmes agro-alimentaires multinationales sont-elles susceptibles, par-delà des actions ponctuelles visant notamment un effet d'image, de participer à une politique collective de développement, nécessairement inscrite dans des communautés humaines et dans leurs territoires ?

BIBLIOGRAPHIE

ATKINSON J. (1985), « Flexibility : Planning for an Uncertain Future », *Manpower Policy and Practice*, n°1, summer, pp 25-30.

BAUDRU D., LAVIGNE S et MORIN F. (2001), « Les investisseurs institutionnels internationaux, une analyse des investisseurs américains », *Revue d'Économie Financière*, n°61.

BAUDRY B., *L'économie de la firme*, Paris, La Découverte, 2003.

BEAUJOLIN R., *Les Vertiges de l'emploi*, Paris, Grasset-Le Monde, 1999.

BEFFA J.-L., BOYER R. et J.-P. TOUFFUT (1999), « Les relations salariales en France », note de la fondation Saint Simon, n° 107, avril.

BOURNOIS F. et S. ROUSSILLON (sous la direction de), *Préparer les dirigeants de demain*, Paris, Éditions d'Organisation, 1998.

BOYER R. et J.-P. DURAND, *L'après-fordisme*, Paris, Syros, 1993.

COURPASSON D., *L'action contrainte*, Paris, PUF, 1999.

COUTROT T., *Critique de l'organisation du travail*, Paris, La Découverte, 2002.

COUTROT T., *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?*, Paris, La Découverte, 1998.

DURAND J.-P. (sous la direction de), *Vers un nouveau modèle productif*, Paris, Syros, 1993.

LINHART D., *La Modernisation des entreprises françaises*, Paris, La Découverte, 1994.

LIPOTEVSKY G., *Les Temps hypermodernes*, Paris, Grasset, 2004.

MINTZBERG H., *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1982.

MINTZBERG H., *Le Management, voyage au centre des organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1990.

PALPACUER F. «Une approche pluridisciplinaire des

stratégies organisationnelles : application au cas de l'industrie new-yorkaise de l'habillement», in P. JOFFRE et GERMAIN O. (eds.) *Regards de la stratégie sur l'économie des coûts de transaction*, Coll. Vital Roux, Paris, Vuibert, 2001, pp.147-148.

PALPACUER F. (2000) «Competence-based strategies and global production networks : a discussion of current changes and their implications for employment», *Competition and Change : The Journal of Global Business and Political Economy*, vol. 4, n. 4, pp. 353-400.

PEREZ R., PALPACUER F. et TOZANLI S., «Mutation du mode de gouvernance, dynamique de compétitivité et management stratégique des groupes : l'exemple du groupe Danone», *Actes des XV^e journées des IAE*, Bayonne, septembre 2000.

PEREZ R. et PALPACUER F., coord., «Mutations des modes de gouvernance, dynamiques de compétitivité et management stratégique des firmes : le cas des firmes multinationales alimentaires en Europe», rapport pour le Commissariat Général au Plan, Montpellier, février 2002, 260 p. et annexes.

PESQUEUX Y., *L'entreprise multiculturelle*, Paris, L'Harmattan 2004.

PLIHON D., «Les grandes entreprises fragilisées par la finance», in CHESNAIS F. (ed.), *La Finance mondialisée*, Paris, La Découverte, 2004, Chap 5, pp. 125-145.

SCHMIDT, V. (2003), « French capitalism transformed, yet still the same », *Economy and Society*, 32, (4) : pp. 526-554.

SEIGNOUR A., «Vers un modèle de gestion des ressources humaines des firmes globales : le cas des industries agro-alimentaires», *Actes du 13^e Congrès annuel de l'AGRH*, Nantes, novembre 2002.

SEIGNOUR A., «Tendances de l'évolution de l'emploi dans les IAA», in PEREZ R. et PALPACUER F., coord., « Mutations des modes de gouvernance, dynamiques de compétitivité et management stratégique des firmes : le cas des firmes multinationales alimentaires en Europe », rapport pour le Commissariat Général au Plan, Montpellier, février 2002, pp. 204-225.

SEIGNOUR A. et DUBOIS P.-L., « Les enjeux du marketing interne », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai 1999, pp. 19-29.

SUPIOT A., *Critique du droit du travail*, Paris, PUF, 1994.

TOZANLI S., FORT F. et J.-L. RASTOIN, « Les dynamiques concurrentielles dans l'agro-alimentaire et les stratégies des FMN-A en Europe », in PEREZ R. et PALPACUER F., coord., «Mutations des modes de gouvernance, dynamiques de compétitivité et management stratégique des firmes : le cas des firmes multinationales alimentaires en Europe », rapport pour le Commissariat Général au Plan, Montpellier, février 2002, pp. 131-202.