

Violaine Delteil et Patrick Dieuaide

Le conflit Renault-Dacia en Roumanie

Quand le local et l'euro péen ont partie liée

Avertissement

Le contenu de ce site relève de la législation française sur la propriété intellectuelle et est la propriété exclusive de l'éditeur.

Les œuvres figurant sur ce site peuvent être consultées et reproduites sur un support papier ou numérique sous réserve qu'elles soient strictement réservées à un usage soit personnel, soit scientifique ou pédagogique excluant toute exploitation commerciale. La reproduction devra obligatoirement mentionner l'éditeur, le nom de la revue, l'auteur et la référence du document.

Toute autre reproduction est interdite sauf accord préalable de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France.



Revues.org est un portail de revues en sciences humaines et sociales développé par le CLEO, Centre pour l'édition électronique ouverte (CNRS, EHESS, UP, UAPV).

Référence électronique

Violaine Delteil et Patrick Dieuaide, « Le conflit Renault-Dacia en Roumanie », *Revue de la régulation* [En ligne], n°3/4 | 2e semestre 2008, mis en ligne le 15 novembre 2008. URL : <http://regulation.revues.org/index5723.html>
DOI : en cours d'attribution

Éditeur : Association Recherche & Régulation

<http://regulation.revues.org>

<http://www.revues.org>

Document accessible en ligne à l'adresse suivante : <http://regulation.revues.org/index5723.html>

Ce document PDF a été généré par la revue.

© Tous droits réservés

Le conflit Renault-Dacia en Roumanie : Quand le local et l'européen ont partie liée.

Violaine Delteil¹, Patrick Dieuaide²

L'issue heureuse du conflit social qui s'est déroulé en mars 2008 sur le site de Dacia (filiale roumaine du groupe automobile Renault) pourrait-elle suggérer le début d'une ère nouvelle pour les relations sociales dans les pays de l'Est désormais intégrés à l'UE ? Peut-on y voir les prémices d'un ajustement « par le haut » des normes sociales des Pays d'Europe Centrale et Orientales (PECO) ?

Après plus d'un mois de grève (le plus long conflit qu'ait connu le site), les salariés ont obtenu 34% d'augmentation de salaire en 2008, soit 360 lei bruts (133 euros), à laquelle s'ajoute une prime annuelle d'un minimum de 900 lei bruts (330 euros) calculée sur la base des différents salaires de l'usine. Pour les opérateurs, ces augmentations s'ajoutent à un salaire brut mensuel qui s'élevait en 2007 à 1663 lei (456 euros), soit 19% de plus par rapport au salaire moyen de Roumanie ; il était de 1896 lei (520 euros) toutes catégories de personnels confondues (soit 36% de plus que le salaire moyen). Notons qu'à ces différents montants, s'ajoutent des indemnités non négligeables de repas chauds, de tickets déjeuners, d'indemnités transports d'une somme totale égale à 462 lei (126 euros) par mois (chiffres tirés du site Dacia).

Revendiquées au titre du partage des gains de productivité, après que Dacia a annoncé en 2006 le dégagement de ses cent premiers millions d'euros de bénéfices après cinq années de modernisation, ces augmentations s'inscrivent sans conteste dans une dynamique de rattrapage salarial. Selon l'institut roumain de la statistique (INS), les salaires ont augmenté de 62,50% en Roumanie pendant la période 2000-2005. En 2000, le salaire horaire moyen était de 1,44 euros ; il passait à 1,59 euros en 2001, 1,69 euros en 2002, 1,72 euros en 2003, pour atteindre 2 euros en 2004 (en 2004, le smic horaire brut était de 7,61 euros en France). En 2008, les salaires pourraient croître entre 10% et 15% pour une inflation située entre 4,5% et 5,8% et un taux de croissance du PIB estimé à 5,9 %. Mais ces chiffres doivent être appréciés à leur juste mesure : entre 2003 et 2008, le PIB par habitant est passé en Roumanie de 31,4 euros à 41,9 euros alors qu'il baissait légèrement pour l'UE-15 de 113,7 à 110,9 sur la même période (chiffres Eurostat). A ce rythme, la convergence prendra plus de 30 ans !

Pour autant, si le rythme de croissance des salaires est supérieur à celui de la productivité du travail (avec un écart de 3 % par an en moyenne sur la période 2005-2008), la Roumanie continue d'être l'endroit le moins cher d'Europe, par comparaison, par exemple, avec la Hongrie, la République Tchèque, la Pologne ou la Slovaquie.

¹ Maître de Conférences, laboratoire ICEE, Université de Paris 3

² Maître de Conférences, Centre d'Economie de la Sorbonne – Matisse, Université de Paris 1

Aussi, restitué dans la perspective de l'intégration de l'économie roumaine au sein de l'UE, le conflit Dacia ne manque pas de soulever quelques interrogations quant au modèle de développement suivi par la Roumanie. D'une part, la vigueur et l'issue du conflit apportent des arguments convaincants pour infirmer la thèse de la « labour quiescence » (Crowley, 2004) et de l'inexistence de forces d'opposition des syndicats au pouvoir des directions d'entreprises (notamment des multinationales) dans les territoires est-européens. D'autre part, le contexte historique dans lequel surgit ce conflit pourrait laisser croire à la mise en place d'une régulation sociale identique sur bien des points à celle qui a pu faire les beaux jours de Billancourt et plus généralement des Trente glorieuses de la période fordiste. Deux éléments incitent à un tel rapprochement :

- La rupture systémique ouverte avec le passage des économies des PECO à l'économie capitaliste de marché réactualise la question du fordisme comme une voie possible de rattrapage économique. Incompatible hier avec le modèle de « régulation pénurique » propre aux économies centralement planifiées, il se trouve relancer aujourd'hui à la faveur des investissements directs à l'étranger qui, à l'Est comme au Sud, poussent à la constitution de véritables « pays-atelier ».
- Dans sa forme canonique, le « fordisme » est un modèle de développement qui fait jouer un rôle moteur à l'Etat et aux syndicats dans l'articulation des sphères de l'Economique et du Social. Aussi, les structures étatiques et les rapports sociaux reçus en héritage n'apparaissent en rien contradictoires a priori avec la possibilité de voir se développer une politique publique volontariste de redistribution des revenus, ni même avec des formes de conflictualité capables d'imposer des formules salariales d'indexation des revenus du travail sur les gains de productivité et l'inflation.

Dès lors, faut-il comprendre ce « take off » salarial comme le premier signe d'une variante est-européenne d'un néo-fordisme naissant après deux décennies de transition laborieuse ? Faut-il voir au contraire dans l'importance des écarts de rémunération existant entre l'Est et l'Ouest de l'UE l'indice d'une dynamique économique conduisant la Roumanie à s'installer durablement dans un « fordisme périphérique » (A. Lipietz, 1984) ? Ou s'agit-il encore d'une dynamique d'ajustements bien spécifique, étroitement circonscrite à la constitution de « clusters régionaux » nés d'un redéploiement des stratégies des FMN à l'intérieur même des frontières de l'Union ?

Si le scénario d'un décollage économique fondé sur le dynamisme de l'industrie ne fait aucun doute, le conflit Dacia n'en révèle pas moins un certain nombre de traits caractéristiques d'une reconfiguration du rapport salarial largement piloté de l'extérieur, par l'Union Européenne avec la reprise de l'acquis communautaire et plus encore par les stratégies des FMN dont les IDE représentaient environ 8 milliards d'Euros en 2008. En d'autres termes, si le conflit Renault-Dacia peut apparaître comme un conflit social local, les enjeux et les questions qu'il pose en matière de régulation sont incontestablement de dimension européenne.

1. Un conflit social au carrefour d'une conjoncture historique décisive

L'histoire de Renault en Roumanie, commencée en 1999 avec le rachat de l'usine Dacia, est emblématique de la manière dont les relations sociales au sein des entreprises d'Etat se sont recomposées au sein des ex-pays socialistes.

Au cœur du processus de transition à l'Est, un compromis socio-politique fondateur

Neuf ans après la chute du régime de Ceausescu, Renault s'est porté acquéreur de l'usine Dacia située aux abords de la ville de Pitesti, à hauteur de 51 % pour un montant de 51 millions de dollars (cette participation est passée à 71% en 2000 puis à 99,4%). Comme on peut l'observer dans la plupart des opérations d'investissement de ce genre, le rachat de cette entreprise (Brownfield) a été négocié dans le cadre d'un dialogue tripartite impliquant outre le puissant syndicat SAD (Syndicat Automobile Dacia), les représentants de l'Etat, présents en tant qu'ancien propriétaire. Plusieurs raisons ont conduit ces deux derniers partenaires à préférer l'offre de Renault à celles d'autres repreneurs. La première est l'intérêt manifesté par la direction du groupe pour le site de Pitesti et que l'on peut mesurer à l'aune des 200 millions de \$ d'investissements technologique et financier promis à échéance de 5 ans. La seconde est la mise en œuvre d'un plan de rationalisation graduel moins destructeur en termes d'emploi (bien que le plan prévoyait de passer de 27 000 à 13 000 emplois sur cinq ans), le groupe choisissant à cette fin l'option d'une faible automatisation du processus productif en n'introduisant que deux robots sur la chaîne de montage de la Logan.

Ce dialogue tripartite, original à bien des égards, s'est soldé par un compromis socio-politique fondateur, que l'on peut résumer par la formule « investissement contre paix sociale ». Les représentants des salariés ont ainsi été amenés à valider des coupes sévères d'effectifs (en partie basées sur un programme de départs volontaires et d'incitations financières généreuses complétées par le gouvernement) contre la promesse d'investissements devant permettre un retour rapide des bénéficiaires ainsi que la pérennisation des emplois restants. L'amélioration des conditions de travail (normes d'hygiène et de sécurité..) et l'octroi de rémunérations supérieures à celles du marché ont constitué une seconde monnaie d'échange pour obtenir l'adhésion des salariés au nouveau projet industriel.

Ce compromis inaugurerait une forme de partenariat qui, loin de se limiter aux premières années de modernisation du site, allait peser, des années durant, sur les relations sociales au sein de la firme automobile.

Une dynamique socio-économique aux prises avec une stratégie de rupture, le « low cost »

En effet, si le cœur d'un système fordiste de relations professionnelles peut être défini à partir d'une forme de dialogue social instituée, très codifiée dans ses objets et modalités et ayant force de loi, la dynamique sociale à l'œuvre chez Dacia montre plutôt les signes de relations sociales à bien des égards subordonnées à une logique gestionnaire et à des objectifs précis de vente et de marge opérationnelle. Plus précisément, à une logique de la négociation collective, centralisée le plus souvent au niveau de la branche, renégociée à échéance fixe et fonctionnant au rapport de force, vient ici répondre une logique de compromis implicites de type donnant-donnant (bargaining), très décentralisée au niveau de l'entreprise et partie prenante d'une régulation sociale reposant sur une forme singulière d'« implication négociée ».

Maître d'œuvre des différentes phases de restructuration, le Directeur Général roumain que nous avons interviewé lors d'un séjour en Roumanie³ parlait à ce sujet d'un « dialogue social permanent » avec le syndicat SAD, dont la structuration par

³ Cet entretien et d'autres sur lesquels nous nous appuyons dans cet article s'inscrivent dans le cadre d'une étude commanditée par la DARES (Ministère du travail et de la solidarité sociale). Cette étude repose sur plus d'une cinquantaine d'entretiens semi-directifs réalisés auprès des acteurs des FMN (directions centrales et locales, représentants des salariés) et de responsables patronaux et syndicaux de fédérations nationales et européennes. Sur la base d'un échantillon de huit FMN de nationalité française implantées dans les PECO (Hongrie, Slovaquie, Roumanie) et présentes dans trois secteurs d'activité (énergie, automobile, agroalimentaire), l'étude s'intéresse plus particulièrement aux pratiques et aux stratégies d'acteurs qui tout à la fois sont impliqués dans la gestion des ressources humaines et parties prenantes du système de relations professionnelles de ces grandes entreprises.

départements et lignes de produit (un représentant pour chaque ligne) est significative de la place et du rôle régulateur du syndicat dans le dispositif de gestion mis en place par la direction.

Notons, si l'on se place dans une perspective de plus long terme, que cette « posture » syndicale semble moins la conséquence d'une tradition ou d'un savoir-faire hérité du bon vieux temps de la « co-gestion » des relations sociales avec le parti communiste qu'une réponse stratégique à une nouvelle donne socio-politique née du passage à l'économie de marché. En effet, et comme la plupart de leurs homologues est-européens, les syndicats roumains ont dû se confronter aux affres de la transition systémique : les restructurations et son corollaire, l'émergence d'un secteur privé constitué de petites et moyennes entreprises vierges de toute présence syndicale ; la multiplication du nombre de fédérations au niveau sectoriel (dans les années 90 tout au moins) ; mais aussi une perte massive d'adhérents née du discrédit de tout un personnel accusé de corruption et de collusion avec le pouvoir politique. Enfin, ces syndicats n'ont pas été indifférents au regain de légitimité mais aussi à la « manne financière », à l'aide et à l'assistance technique qu'ils pouvaient bénéficier de l'UE à partir du moment où ils acceptaient de se mouler dans le cadre institutionnel communautaire (adhésion à la CES). Pour N.M. Pilat, cette dernière dimension est centrale pour comprendre les transformations du système de relations professionnelles en Roumanie (Pilat, 2007).

Pour toutes ces raisons, on peut comprendre que l'action des syndicats chez Dacia ait pris cette physionomie singulière combinant tout à la fois une certaine forme de radicalité au niveau de la défense des intérêts des salariés et une forte implication dans la bonne marche de l'entreprise.

De fait, la participation active des salariés roumains à la réduction des coûts face au rappel omniprésent des objectifs de productivité, de même l'acceptation de systèmes de rémunération indexés sur les performances, tous ces éléments laissent à penser que le compromis salarial négocié chez Dacia pour sortir de la crise sociale ne relève à strictement parler ni d'une logique fordienne, ni même d'une logique toyotiste, mais plus directement peut être d'un virage stratégique opéré il y a peu par la direction de Renault avec le choix du « low cost ». Le « low cost » est une stratégie ayant comme caractéristique principale de proposer une offre épurée se concentrant sur les fonctionnalités essentielles des produits et obtenue par la simplification et l'optimisation des process. Pour reprendre la terminologie de R. Boyer et M. Freyssenet (2001), cette stratégie de produit est complétée par une stratégie de profit basée sur la compression des coûts salariaux réalisée à partir de procédures optimisées dans un esprit taylorien et par une économie maximale de capital réalisée par une augmentation de la rotation des matériels et la mise sous tension des flux. Comme l'a fort bien résumé le DRH du centre Guyancourt : avec la Logan, Renault a dû abandonner la formule classique « gros modèle/grosse marge et faible élasticité-prix de la demande nationale » au profit d'une règle bien plus exigeante « petit modèle/grosse marge et forte élasticité prix de la demande mondiale ».

Dans un tel contexte, on peut comprendre que la stabilité des relations entre syndicats et directions dans les différents pays où le groupe est implanté s'affirme comme une condition sine qua non pour mener durablement une stratégie industrielle combinant « volume et réactivité » au niveau des marchés mondiaux du bas de gamme. Dès lors, l'attitude pragmatique de la direction face aux revendications du syndicat roumain serait moins la conséquence d'un rééquilibrage des rapports de force que celle-ci serait obligée d'entériner, qu'un choix stratégique pleinement assumé dans le cadre d'un « business model » dont la viabilité repose sur une mobilisation totale des ressources et sur une gestion globale des coûts unitaires

de production à court-moyen terme. Deux remarques complémentaires peuvent être formulées à ce sujet :

- Ce serait moins le niveau des salaires qui importe du point de vue de la performance économique⁴ que le niveau des coûts fixes attachés à l'organisation et au mode de fonctionnement du site de production considéré dans son ensemble (logistique et organisation des réseaux fournisseurs, temps de transport...), sans oublier le coût des consommations intermédiaires et des matières premières, le coût de formation de la main d'œuvre locale ou encore les coûts sociaux induits par l'organisation des territoires (logements disponibles, niveau des loyers, infrastructure routière, système de santé...). De ce point de vue, les hausses de salaire concédées par la direction du groupe pèseraient moins sur la structure des prix relatifs du travail et du capital, que la conjoncture économique mondiale (taux de change, niveau de la demande étrangère) et les conditions générales d'organisation de la production à l'échelle locale. Reste que la particularité de la situation roumaine et des PECO plus largement tiennent à ce que le niveau des normes sociales et salariales nationales se situe bien souvent en deçà du niveau des prestations offertes par les FMN dans le cadre de leurs politiques sociales. En d'autres termes, seuls la qualité et le volume de main d'œuvre disponibles combinés au libre fonctionnement du marché du travail local et une infrastructure publique a minima semblent devoir peser, pour le moment, dans les choix des FMN de s'implanter à l'Est (Javorcik, Spatareanu, 2005).

- Le « low cost » inscrit le constructeur automobile français dans une chaîne de valeur en partie désarticulée, où la construction de la performance dépend dans un premier temps de la capacité du management à repérer et exploiter des gisements de productivité au niveau local mais dont la mise en valeur repose sur un marché (la Logan) qui déborde largement les frontières de l'économie nationale. Cette déconnexion entre le niveau local de la production et le niveau régional (voire mondial) de la valorisation fait du dialogue social entre syndicat et direction un rouage essentiel de la flexibilité organisationnelle du site. En faire abstraction, c'est risquer de se méprendre sur la politique RH des directions locales, prises dans des impératifs de continuité et de juste à temps de l'activité. On ne comprendrait pas notamment qu'au début de l'année 2007, suite à un premier conflit social de même nature, la direction ait déjà consenti une augmentation salariale de 21%, légèrement supérieure à celle revendiquée par les salariés (20%) et accepté un plafond de recours au CDD équivalent à 7% de la main d'œuvre totale, contre un taux de 40% sur l'une des usines de Valeo située à proximité de Dacia

En d'autres termes, la stratégie « low cost » ferait de la « fluidité sociale » la pierre angulaire d'un modèle de relations professionnelles en phase avec une logique productive fonctionnant en flux tendus et largement tournée vers l'extérieur. Notons que ce modèle, piloté par les directions locales des grands groupes multinationaux, ne se limite pas au cas de Dacia, mais semble bien structurer les relations sociales d'autres filiales est-européennes. Le cas de PSA en Slovaquie, greenfield n'ayant donc pas eu à connaître une restructuration, en est aussi une illustration, notamment dans la manière de gérer les effectifs et le temps de travail. Avec dans ce dernier cas, une

⁴ Dans le secteur automobile, le coût de la main d'œuvre en Roumanie, le plus bas en Europe, est 17 fois moins élevé qu'en Allemagne, 13 fois moins élevé qu'aux Etats-Unis et à peu près 11 fois moins élevé qu'au Japon. La comparaison est plus criante encore si l'on se réfère aux données brutes. Ainsi, le coût horaire moyen de la main d'œuvre dans le secteur automobile en Roumanie était en 2005, de 2,34 euros, comparé aux 39 euros par heure en Allemagne, 31,14 euros aux Etats-Unis et 25,37 euros au Japon (chiffres de l'association allemande des fabricants d'automobiles - Verband der Automobilindustrie).

faiblesse syndicale bien plus perméable au recours à des formes aigues de flexibilité organisationnelle (recours à l'intérim, flexibilité du temps de travail...)

Cette dynamique constitue-t-elle un processus temporaire, lié au contexte spécifique de la transition systémique dont les PECO sont aujourd'hui l'objet ? Ou bien renverrait-elle à une dynamique plus large et plus structurelle qui n'épargnerait pas non plus les économies de la vieille Europe ? Si la seconde hypothèse se vérifiait, les anciens Etats du bloc soviétique pourraient bien faire figure d'indicateurs avancés de la recomposition des systèmes de relations professionnelles et au-delà des institutions des rapports salariaux nationaux des pays membres de l'UE.

2. Un conflit social au cœur d'un réseau productif intégré localement

Le conflit Renault-Dacia et le contexte macroéconomique dans lequel il s'insère soulèvent une seconde interrogation quant au mode d'insertion des économies des PECO au sein de l'UE.

En effet, cette configuration n'est pas sans évoquer la notion de « fordisme périphérique » forgée au début des années 80 par A. Lipietz pour caractériser le développement économique des pays nouvellement industrialisés (Mexique, Brésil, Corée...). Pour l'auteur de « mirages et miracles » (Lipietz, 1985), le fordisme périphérique recouvre plusieurs dimensions (nous résumons) :

- C'est un mode de développement fondé sur le couplage de l'accumulation intensive et de la croissance des débouchés mais avec un accès partiel des classes moyennes locales aux biens de consommation durables.
- La croissance de la demande sociale, forte et anticipée par les entreprises résidentes, n'est pas institutionnellement régulée sur une base nationale, en fonction notamment des gains de productivité des branches fordistes locales, mais dépend étroitement de la consommation des pays du centre.
- Le « fordisme périphérique » renvoie enfin à une forme particulière de division internationale du travail fondée sur une partition très marquée des activités, entre travail qualifié et métier de l'ingénierie au Nord, travail faiblement qualifié et sous-payé au Sud.

Sur bien des points, l'économie roumaine s'accorde avec une telle description : avec un PIB par habitant de 7933 Euros environ (35% de la moyenne de l'UE), un quart de sa population vivant au dessous du seuil de pauvreté et une paysannerie représentant encore 30% de la population active, il paraît difficile pour la Roumanie de compter sur ses seuls débouchés intérieurs pour impulser une dynamique de développement autocentrée.

Une différence importante subsiste cependant avec les faits stylisés présentés par A. Lipietz. Si le régime de croissance roumain est largement internationalisé, sa dépendance à l'égard du développement des échanges intra-branches (échanges de variétés) avec les autres pays membres de l'UE s'accompagne depuis plusieurs années maintenant d'une entrée massive de capitaux sous forme d'IDE (8,5 Mds d'Euros en 2006, 7ème pays d'accueil de l'UE).

Si nous reprenons le cas Dacia, ce phénomène se lit très clairement au niveau de la montée en charge progressive du site de Pitesti. Alors que certaines usines Renault en France ne tournent plus qu'à 40% de leurs capacités, dans le même temps la capacité de production de l'usine roumaine ne cesse de progresser. En 2007, cette dernière est passée de 40 à 60 véhicules/heure (soit 1300 véhicules/jour) assortie de 2773

embauches et de 734 supplémentaires en 2008. Le site a également été doté d'une usine stratégique pour le groupe, de fabrication de boîtes de vitesse et de trois moteurs. Un centre logistique a été ajouté en 2005 pour expédier des pièces détachées et des composants mécaniques vers les six autres sites de production de la Logan (Russie, Maroc, Colombie, Brésil, Iran, Inde). Par ailleurs, le site a été doublé d'un centre de RetD « Renault Technologie Roumanie » (RTR) ouvert en 2006 non loin de Bucarest et qui comptait 1700 ingénieurs fin 2007 pour un effectif total de 3000 prévu en 2009. RTR dispose aussi d'un Centre de design (15 personnes fin 2007) et la création d'un centre d'essais (pistes et bancs) est prévue pour fin 2009.

Resurgit à travers cet exemple la question de la nature du processus de structuration qui se joue dans le rapport des FMN au local. Le cas Dacia et bien d'autres (à l'instar de Ford qui vient de racheter en février 2008 l'entreprise d'Etat Craiova pour 116 millions d'euros), suggèrent en effet le développement d'une division internationale du travail dominée par des grands groupes organisés dans des clusters locaux (ou régionaux). Ce mode de structuration est d'importance pour notre propos dans la mesure où elle relativise fortement le schéma classique (comme celui décrit par A.L.) selon lequel les industries à haute valeur ajoutée seraient au Nord et les industries traditionnelles au Sud. Le site de Pitesti montre au contraire que la production de la Logan repose sur deux piliers : une division taylorienne du travail sur laquelle vient se greffer progressivement des activités de plus en plus complexes annonciatrices de la conversion du site en usine globale et modulaire (voir par ex. la Sandretto voiture brésilienne qui, dès cette année, sera produite en Roumanie pour le marché européen). Or cette configuration est d'importance à un double titre :

D'un côté, le site semble de plus en plus s'affirmer comme un centre de compétences dont la dynamique interne de développement apparaît plus ou moins en prise avec le système local de formation. Régulièrement en effet, plusieurs dizaines de jeunes diplômés roumains sortis des écoles d'ingénieurs de Bucarest sont recrutés et (re)mis à niveau sur plusieurs mois, en France, dans le cadre du système de formation « Renault-Université ». L'ancrage en Roumanie d'activités de plus en plus intensives en connaissances traduirait une pleine et entière responsabilité de Dacia du développement de la Logan sur des marchés émergents qui manifestement sont devenus aujourd'hui des « marchés directeurs » (« lead markets »).

De l'autre, les ventes de Logan sorties de l'usine de Pitesti sont loin de se limiter à la zone Euromed. Initialement conçue pour les classes moyennes des pays émergents (Freyssenet, 2007), la marque « low cost » ne cesse de se répandre sur toute la zone Europe et en particulier en France. En 2007, Dacia a vendu 230 473 voitures dont 128 000 à l'exportation (53 % en Europe occidentale). En France, 1ère destination en Europe, les ventes explosent : 18 000 en 2006, 33 000 en 2007, 55000 en 2008. Dès lors, si les marchés de la vieille Europe peuvent apparaître comme des opportunités de croissance pour le groupe, cet effet en retour de la stratégie « low cost » sur les rapports sociaux de travail locaux (via les restructurations) ne manque pas de substituer à la logique traditionnelle de l'avantage comparatif la logique de l'avantage absolu des firmes et des localisations.

Tout se passe en fait comme si la stratégie « low cost » et son corollaire, le modèle des « clusters régionaux » venaient appuyer le développement d'une structure de production et des échanges mondiaux relativement autonome par rapport au contexte macro-institutionnel des différents rapports salariaux nationaux.

Cette déconnexion relative de la stratégie des conditions de production locales éclaire pour une grande part les politiques de gestion de la main d'œuvre suivies par les directions. Le plus souvent, ces politiques reposent sur des outils de gestion définis et mis en œuvre sur un espace d'intervention allant du plus global (mondial) au plus

local (au niveau des sites) et dont le cas Dacia fournit, ici encore, une bonne illustration.

La direction RH de Dacia, bien que confiée à un local à la différence des directions financières, se présente ainsi comme fortement encadrée par des procédures formalisées valant pour l'ensemble du groupe (normes de sécurité des process, de conditions de travail, programme mondial de gestion des compétences stratégiques... respect des droits fondamentaux au travail), complétées par un politique de cadrage serré au niveau financier et de la masse salariale. En retour, la gestion territorialisée de la RH vaut essentiellement pour les éléments qui participent à assurer la flexibilité organisationnelle du site, à commencer par la gestion des effectifs peu qualifiés et de la durée du travail de travail, suivant une logique opportuniste d'optimisation des ressources et des spécificités du local, fiscales notamment.

Aussi, fort de son autonomie sur le terrain local des relations professionnelles, la direction de Renault a bien moins cherché à exporter sur le site de Dacia (comme dans ses autres filiales étrangères) un modèle social issu du pays d'origine ou encore un modèle social mondial dégagé des accords cadres internationaux et autre chartes éthiques, qu'à infléchir les traditions locales de régulation sociale dans un sens favorable à la gestion des performances des sites à l'échelle mondiale. Comme nous l'a confié un des anciens présidents français de Dacia, la stratégie internationale de Renault a porté très profondément son empreinte dans les relations sociales locales.

3. Quelle Europe sociale dans une Europe à 27 ?

Le conflit Dacia conduit à s'interroger sur un dernier aspect : celui de la place et du rôle des institutions européennes dans le processus de convergence des PECO vers les standards de l'UE.

D'un point de vue général et politique, la reprise de l'acquis communautaire (en particulier le ch. 31 qui intéresse le dialogue social) par tous les pays candidats à l'intégration au sein de l'UE a de toute évidence œuvré à l'europanisation des institutions et des règles régissant les relations professionnelles dans les PECO, même si le constat reste mitigé sur le terrain⁵. D'un côté, ce mouvement a consolidé l'institutionnalisation d'un dialogue social plus exigeant que les préconisations portées par l'OCDE et le FMI au début de la transition, en obligeant à la mise en place d'une structure hiérarchisée de dialogue social, depuis le tripartisme interprofessionnel (également promu par le BIT) jusqu'à la reconnaissance de la représentation des salariés dans les entreprises, en passant par la structuration de la régulation de branche. L'intégration des partenaires sociaux dans les instances de dialogue social communautaire, qui a précédé l'intégration de ces pays dans l'UE, a également constitué un vecteur d'acculturation des organisations syndicales et patronales. Enfin, l'obligation de transposer le droit social communautaire dans les législations nationales a également apporté de nouvelles garanties institutionnelles aux syndicats comme en témoignent les révisions dont ont fait l'objet les Codes du travail. Les organisations syndicales est-européennes, dont on saisit bien les raisons d'un positionnement pro-européen quasiment unanime, ont en effet pu s'appuyer sur de telles garanties pour contrer les revendications d'un lobbying patronal et/ou la tentation des gouvernements pour une régulation sociale minimaliste susceptible

⁵ La mise en place de l'Europe sociale au sein des PECO n'est envisagée ici que sous l'angle de l'application de l'acquis communautaire. Pour une discussion des conditions macroéconomiques et institutionnelles particulière dans lesquelles les différents PECO ont intégré l'Union Européenne, on se reportera au livre coordonné par Koleva P., Rodet-Kroichvili N., Vercueil J. (2006).

d'attirer les capitaux étrangers. La revendication du patronat roumain pour les 60 heures de travail hebdomadaire, ou encore le lobbying de celui-ci pour contrer l'obligation de motiver les décisions de licenciements et de les précéder d'une consultation des salariés, ont ainsi pu être déjouées. Dans le cas slovaque, ce sont les sociaux-démocrates revenus au gouvernement en 2006 qui ont utilisé la référence communautaire pour amender un Code du travail et un marché du travail réputés parmi les plus flexibles de l'OCDE.

Mais si d'un côté, la régulation communautaire a joué en faveur d'une institutionnalisation des relations professionnelles, force est de constater qu'elle a surtout constitué une contrainte formelle (on parle de « soft conditionality »). En témoigne la fragilité de la régulation de branche, où les comités de dialogue sectoriel s'apparentent souvent à des coquilles vides, et où leurs réalisations renvoient davantage à des conventions multi-employeurs qu'à de véritables accords sectoriels. Plus fondamentalement, le processus d'institutionnalisation constituerait ainsi une première étape, dont les effets restent souvent conditionnés par la capacité des acteurs à faire vivre sur le terrain de telles institutions, notamment au niveau décentralisé qui constitue le niveau dominant des relations professionnelles dans les nouveaux Etats-membres.

Sur un plan macroéconomique et plus local, la dynamique est également partielle et incertaine. Si la Roumanie et ses voisins, notamment la Bulgarie, tardaient à renforcer leurs institutions économiques et à aligner leurs taux de salaire sur les standards nord ou ouest européens, le danger est réel de voir les économies des PECO alimenter durablement un processus de délocalisation et de désindustrialisation très destructeur en termes d'emploi pour les pays de l'Europe de l'Ouest. En retour, l'étroitesse de la base industrielle et productive de ces économies constitue pour les gouvernements de ces pays un handicap certain qui les amène très vite à devoir gérer des situations de « surchauffe », marquées par une inflation, un déficit public et un endettement extérieur croissants. Dans la perspective d'une adhésion de ces économies à la zone Euro, ces évolutions nourrissent des préconisations de la part de l'UE (voir les rapports de la BCE) en faveur d'une politique de modération salariale et d'assainissement des comptes publics. Dès lors, en privilégiant notamment la stabilité macroéconomique, la désinflation et la restructuration de la dépense publique et de l'administration d'Etat, on ne peut guère espérer que la politique économique, comme celle mise en œuvre par le gouvernement roumain actuellement, amène les marchés intérieurs des pays de l'Est à jouer un rôle de stabilisateur macroéconomique ou d'amortisseur des pressions concurrentielles pour l'ensemble de l'Union. Ce serait pourtant de l'intérêt commun de l'UE de sortir d'une croissance de 2,5% au mieux de ses marchés, alors que ceux des pays d'Asie avoisinent les 10%. Quant aux régulations sociales, l'Etat roumain, qui conserve une position dominante dans les relations professionnelles, intervient bien davantage sur la régulation des anciens conglomérats étatiques que sur une régulation macro-sociale désormais calée sur les minima exigés par l'UE. Dans ce contexte, la décision prise par le tribunal de Pitesti déclarant que le mouvement de grève des salariés de Dacia est légal pourrait bien être l'exception qui confirme la règle, comme en témoigne le refus du Tribunal de Galati de suivre une démarche similaire des syndicats d'une aciérie du groupe Arcelor Mittal implanté au nord de la Roumanie.

Pour conclure en quelques mots, le conflit Dacia en Roumanie s'inscrit dans une étrange conjoncture, au carrefour d'une internationalisation galopante du groupe Renault, d'un régime de croissance largement tiré par l'extérieur et d'une Union Européenne dont le poids institutionnel s'avère relativement limité dans le domaine social. Du point de vue de l'économie roumaine, cette configuration laisse présager des déséquilibres macro-économiques lourds et d'autant plus pesants socialement

que la croissance est largement financée à crédit (+ 76 % en glissement annuel pour le crédit aux ménages, + 60% pour le crédit aux entreprises). Quant au niveau communautaire, la constitution de véritables « clusters régionaux » ne fait qu'accentuer la spécialisation des régions tout en renforçant le commerce intra-groupe à l'échelle européenne et mondiale. Ces évolutions ne prêtent guère à l'optimisme quant à l'avenir du modèle social de l'UE. Espérons que les prises de position récentes de la Confédération Européenne des Syndicats en faveur d'un salaire minimum européen démentiront nos propos.

Bibliographie :

- Crowley S. (2004), « Explaining Labor Quiescence in Post-Communist Europe : Historical Legacies and Comparative perspective », Center for European Studies Central and Eastern Europe, Oberlin College, Working Paper n° 55, 43 p.
- Koleva P., Rodet-Kroichvili N., Vercueil J. (dir.), (2006), *Nouvelles Europes. Trajectoires et enjeux économiques*, Belfort-Montbéliard, Presses de l'UTBM, 321 p.
- Lipietz A., (1984), « Le fordisme périphérique étranglé par le monétarisme central », *L'Actualité Economique*, vol 60, n°1, mars, pp.72-94.
- Lipietz A., (1985), *Mirages et miracles. Problèmes de l'industrialisation dans le tiers monde*, La Découverte, Paris, 188 p.
- Freyssenet M., (2007), Renault 1992-2007, « Mondialisation et quelques doutes », 15th Gerpisa International Colloquium, Paris 20-22 juin, 62 p.
- Javorcik B.S., Spatareanu M., (2005), « Do Foreign Investors Care about Labor Market Regulations ? », *Review of World Economics*, vol. 141 (3), pp. 375-403.
- Pilat N.M., (2007), « Towards the Europeanisation of Trade Unions in post-Communist Romania », *South-East Europe Review*, n°2, pp. 95-107
- Robert Boyer, Michel Freyssenet, (2001), *Les modèles productifs*, La Découverte, coll. Repères, Paris, 128 p.

Pour citer cet article

Violaine Delteil, Patrick Dieuaide, « Le conflit Renault-Dacia en Roumanie : quand le global et le local ont partie liée », *Revue de la régulation*, n°3/4, Varia [en ligne], mis en ligne le 15 novembre 2008.

URL : <http://regulation.revues.org/document5723.html>.