

L'ENTREPRISE ÉCLATÉE

Identifier l'employeur, attribuer les responsabilités

Le management en équipes transversales à plusieurs filiales

par Isabelle TARAUD, Avocate au Barreau du Val de Marne

Le droit commercial conçoit le groupe comme une mise en valeur du capital ; au plan social, de quelle manière le groupe entend-il assurer la mise en valeur de ses ressources humaines ? Et les choix qui sont faits sont-ils respectueux des droits des salariés ?

Les situations dans lesquelles des salariés d'entreprises distinctes sont amenés à travailler ensemble sont nombreuses et, pour beaucoup, ne sont pas nouvelles. L'organisation des groupes, au cours des dernières années, a cependant généré de nouvelles formes de travail en commun regroupant des salariés issus de filiales différentes autour d'objectifs partagés ou de management transverse.

Un premier constat s'impose : ce n'est pas le modèle de l'entreprise unique qui est plébiscité et, sur ce terrain encore, l'absence de développement de l'entreprise européenne mérite d'être remarqué. Les groupes se mondialisent, mais ils veulent maintenir un éclatement juridique en conservant, notamment, les frontières.

Au plan de la gestion des activités et des stratégies, la démarche est, en revanche, toute autre : grâce aux nouvelles technologies, et au service d'une internationalisation des marchés, les groupes optent pour des communautés de travail qui, au-delà de leur compartimentation juridique, doivent s'intégrer dans un même ensemble.

Plusieurs configurations se dessinent, traduisant des niveaux d'intégration plus ou moins intenses.

I.

Dans deux premiers cas de figure, de dimensions nationales ou internationales, les groupes font travailler ensemble des équipes qui restent séparées, mais dont les activités vont être complémentaires et agir au profit d'une même entreprise, au sens économique du terme.

A. C'est, d'abord, l'exemple désormais bien connu et développé des centres de services partagés.

Qu'il s'agisse de concentrer des activités dites de support au sein d'un GIE ou de la maison-mère, ou de créer une filiale dans un pays aux coûts salariaux moindres, les groupes ont, depuis une dizaine d'années, traqué les multiples sources d'économies qui peuvent découler de cette mise en commun des activités, tels que la paye, la logistique et la gestion des

stocks et des commandes, la comptabilité, les centres d'appel et autres services clients...

Les nouvelles technologies ont permis d'envisager ces nouvelles formes de travail à distance – avec plus ou moins de dysfonctionnements techniques à la mise en place, certains inconvénients (pour les clients comme pour les salariés) pouvant, d'ailleurs, persister et nuire aux conditions de travail comme à la qualité des activités.

Meilleure gestion des absences, utilisation d'un logiciel unique, économies de surface, coûts salariaux notablement réduits (surtout à Prague ou à Dublin, ou encore au Maroc ou en Inde), les perspectives de réduction des coûts sont incontestables. Mais, une fois encore, se pose la question : pour les salariés dont

l'emploi se retrouve ainsi transféré dans un autre pays, les suppressions de postes poursuivant ces objectifs d'économies reposent-elles sur un motif économique réel et sérieux ? Assurément non, et des juges sont déjà venus le rappeler (1).

Lorsque les activités sont regroupées au sein d'une structure française, c'est une autre question qui se pose au plan juridique : celle du transfert des contrats de travail des salariés concernés. Peut-il leur être imposé en application de l'article L. 1224-1 du Code du travail ? Le plus souvent, ces redécoupages partiels ne correspondent pas à une entité économique autonome, et les salariés impactés doivent conserver le choix d'accepter une mobilité interne ou de rester à leur poste au sein de leur filiale d'origine (2).

B. Le regroupement des services-supports participe parfois d'une stratégie de plus grande ampleur, et certains groupes s'organisent de manière à dissocier totalement les activités de production, cantonnées dans des filiales distinctes, des activités commerciales et de marketing regroupées, quant à elles, dans une seule filiale par pays, voire dans un siège social européen.

Les activités commerciales et marketing sont alors subdivisées par équipes couvrant une ou plusieurs marques, ou secteurs d'activité (3). Dans cette forme de structure, les filiales en charge de la production se retrouvent reléguées dans la situation de simples centres de coûts, perdant toute autonomie financière par le jeu de contrats de location-gérance leur imposant des marges faibles, voire nulles, ou

même des positions déficitaires destinées à justifier, à termes, une restructuration ou une revente. Un tel système n'est cependant pas critiquable sous l'angle de la définition que l'article 1832 du Code civil donne de la société, puisqu'il s'agit d'un contrat affectant à une entreprise commune des biens ou l'industrie des associés « *en vue de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie* » pouvant en résulter : le groupe réalise bien des économies...

Les bénéfices sont donc réalisés au sein de la filiale commerciale, qui pilote la stratégie, et seuls les salariés de cette entreprise vont pouvoir profiter de l'intéressement et de la participation. Les salariés des filiales de production en sont, quant à eux, le plus souvent privés, et se voient appliquer des conventions collectives moins favorables. Ils sont les perdants d'une organisation qui crée des clivages au sein du groupe compromettant gravement la solidarité.

Au plan collectif, les syndicats vont alors peiner à redonner ses véritables dimensions à la communauté de travail, et les revendications ne peuvent s'exprimer que dans des périmètres de négociation morcelés. L'unité économique et sociale n'est d'aucun secours dans une organisation qui dissocie volontairement les activités et les statuts conventionnels. Les représentants élus du personnel se retrouvent, quant à eux, sans cesse confrontés à un manque de visibilité globale et à un champ d'action artificiellement réduit et compromettant l'efficacité de leurs prérogatives dans le cadre des informations périodiques comme des consultations ponctuelles.

II.

A. De tels constats peuvent aussi se rencontrer dans des organisations d'équipes totalement intégrées, partageant les mêmes activités, les mêmes objectifs, et un management commun.

L'organisation mise en place conduit, alors, à imbriquer les personnels de plusieurs filiales dans des organigrammes totalement communs, au sein d'équipes uniques. Pour les clients, l'opacité est totale : nul ne sait de quelle entreprise vient son interlocuteur.

Peu importe, puisque les produits sont identiques, le site internet commun, la marque, les brevets et l'enseigne uniques...

Mais peut-on, pour autant, cette fois, conclure à la reconnaissance d'une unité économique et sociale, permettant d'englober tous ces salariés dans un même ensemble de négociation collective et de doter les instances élues d'un périmètre global et transparent ? La solution n'est visiblement pas évidente, lorsque

(1) Pour exemple : jugement définitif du Conseil des prud'hommes de Rambouillet du 17 mars 2011, affaire Covidien France : licenciement injustifié des salariés d'une partie des services financier et comptable, dont les activités sont transférées à Prague.

(2) Pour exemple : arrêt définitif rendu le 14 février 2011 par la Cour d'appel de Paris dans une affaire Sanofi Aventis

France : le démembrement partiel des services-supports de la comptabilité et des services RH ne constitue pas le transfert d'une entité économique autonome, et la filiale ne peut se passer de l'accord des salariés pour tenter de leur imposer un transfert de leur contrat de travail vers la maison-mère.

(3) C'est le cas, très emblématique, de l'organisation choisie par le groupe Unilever.

le groupe s'efforce de maintenir une gestion des ressources humaines et des statuts sociaux bien distincts d'une filiale à l'autre, utilisant cette fraude pour se défendre de l'existence d'une unité sociale (4)...

Pourtant, sur le terrain, les cadres dirigeants sont, le plus souvent, issus de la maison-mère. Quant aux managers, ils gèrent des équipes composées de salariés issus d'entreprises différentes, mais tous affectés à la réalisation d'objectifs communs, qui serviront de base au calcul de leur rémunération variable... oui, mais sur la base de critères et systèmes de primes qui ne seront pas nécessairement identiques, posant alors la question majeure de l'inégalité de traitement. Les groupes se pensent, à ce jour, à l'abri de toute contestation juridique, puisque la Cour de cassation, dans un arrêt du 1^{er} juin 2005 (5), a réaffirmé que le principe d'égalité de traitement ne devait pas dépasser les frontières juridiques de l'entreprise, même en présence d'une unité économique et sociale... Il conviendrait sans doute de réactiver, sur ce point, le débat judiciaire face à de telles situations, et souligner, surtout, qu'elles correspondent, en définitive, à celles d'employeurs conjoints ou de co-emploi, notions dont on a vu récemment les enjeux en matière de licenciement pour motif économique, mais qui pourraient, également, être mobilisées très utilement pour faire face à des inégalités de traitement sévissant au sein de ces équipes mixtes regroupant des salariés de plusieurs filiales.

Se posent, également, toutes les difficultés découlant de la mise en place d'un double management : l'un qualifié d'administratif, confié à un cadre issu de la même entreprise que le salarié ; l'autre dit fonctionnel, confié au manager de l'équipe dont fait partie le salarié, même si ce manager est issu d'une autre filiale. Mais qui décidera de l'augmentation de salaire ou de l'évolution de carrière : celui qui connaît le mieux le travail quotidien et les résultats du salarié évalué (manager fonctionnel), ou celui qui répond du système de rémunération et de GPEC de la filiale, dont il est lui aussi d'origine (hiérarchie administrative) ?

Les mêmes tensions se ressentent pour la gestion

des congés payés, jours de RTT, et autres formes de repos ou avantages... La gestion des plannings par le manager opérationnel s'avère complexe en tenant compte de statuts collectifs différents d'une filiale à l'autre. Les enjeux essentiels de l'égalité de traitement se doublent de difficultés considérables de gestion quotidienne de ces équipes...

Difficultés qui rejaillissent sur les représentants du personnel, une fois de plus. Le délégué du personnel voit son mandat cantonné aux frontières de son entreprise, et ne peut porter les réclamations des salariés de son équipe issus d'une autre filiale. Les CHSCT peinent à articuler leurs compétences et prérogatives face au partage des lieux de travail et aux risques communs. Les CE, quant à eux, comme toujours, se retrouvent, à défaut d'UES, privés d'une visibilité complète au plan économique. Quant aux syndicats, les négociations doivent être menées de façon dissociée et sans solidarité. La participation et l'intéressement des uns ne sera, par exemple, une fois encore, pas la même pour tous... et il pourra en être de même de tous les avantages. Comment représenter les salariés sur le terrain de la GPEC ou de la stratégie dans de telles organisations d'apparence juridique volontairement morcelée, alors que l'imbrication est en réalité totale ?

À noter que la ressource récente offerte aux représentants du personnel par la loi *Cherpion* du 28 juillet 2011 (5 bis) n'offre de meilleure visibilité que sur les situations de prêts de main-d'œuvre (6) : dans le cadre d'équipes mixtes qui vient d'être décrit, les groupes échappent à ces obligations, puisqu'ils ne mettent plus en place aucune mise à disposition, et se contentent, bien plus simplement, de faire travailler ensemble les salariés de leurs différentes filiales...

B. Mondialisation oblige, de telles équipes existent aussi avec une dimension internationale.

Il est ainsi fréquent de constater la mise en place de sièges par grandes régions du globe (par exemple Europe, ou EMEA : Europe-Moyen-Orient-Afrique), depuis lesquels des supérieurs hiérarchiques vont

(4) Le Tribunal d'instance du 15^{ème} arrondissement de Paris a, pour ce motif, estimé qu'il ne pouvait inclure la société Equant France dans le périmètre de l'UES France Télécom-Orange dans un jugement du 11 octobre 2012 dont il a été interjeté appel.

(5) Bull. n° 185, Dr. Ouv. 2006 p.43 n. P. Moussy

(5 bis) Sur cette loi v. *infra* les obs. de D. Métin.

(6) L'article L. 8241-2 prévoit notamment que « *Le comité d'entreprise ou, à défaut, les délégués du personnel de l'entreprise prêteuse sont consultés préalablement à la mise en œuvre d'un prêt de main-d'œuvre et informés des différentes conventions signées.*

Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail de l'entreprise prêteuse est informé lorsque le poste occupé dans l'entreprise utilisatrice par le salarié mis à disposition figure sur la liste de ceux présentant des risques particuliers pour la santé ou la sécurité des salariés mentionnée au second alinéa de l'article L. 4154-2.

Le comité d'entreprise et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ou, à défaut, les délégués du personnel de l'entreprise utilisatrice sont informés et consultés préalablement à l'accueil de salariés mis à la disposition de celle-ci dans le cadre de prêts de main-d'œuvre.

piloter des équipes-supports, commerciales ou techniques, basées dans les différentes filiales créées par pays.

Tous les phénomènes décrits plus haut sont alors encore amplifiés. Le manager fonctionnel est étranger et connaîtra bien mal les règles applicables dans les États et les filiales dans lesquels les membres de son équipe travaillent...

Il n'existe plus de management de proximité, dont les psychologues spécialistes de la souffrance au travail assurent, pourtant, qu'il est indispensable à l'équilibre du salarié. Le manager administratif, qui travaille dans la même filiale, n'a, le plus souvent, aucune proximité de métier avec son subordonné, et est bien en peine d'en connaître les missions et performances. Le manager fonctionnel est, quant à lui, le plus souvent, éloigné géographiquement, et, via les nouvelles technologies, les contacts se font au plus efficace, sans humanité.

Bien entendu, en cas de situation de harcèlement moral, salariés et représentants du personnel se retrouvent vite dans une situation d'impasse, lorsque des frontières viennent s'interposer...

Mais, bien avant cela, se posera nécessairement la question de la dégradation des conditions de travail et de l'apparition de risques professionnels propres à des salariés qui, pour joindre ou rejoindre leur équipe

ou leur supérieur, sont immanquablement confrontés à des journées de travail sans fin, avec des équipes évoluant sous des fuseaux horaires différents, et à des nécessités de déplacements plus fréquents et plus longs. Les impacts sur la vie privée et sur la santé sont considérables.

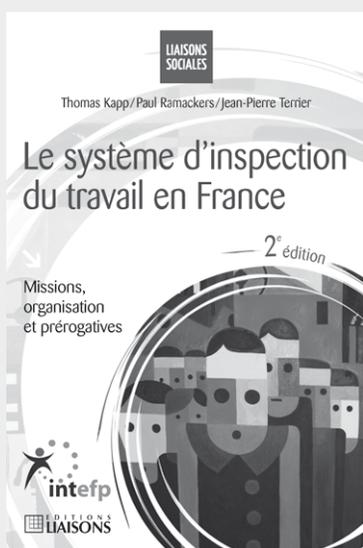
Enfin, la sphère même du contrat de travail peut être fragilisée, car les fonctions définies contractuellement tiennent rarement compte de la dimension internationale qui fonde l'intérêt du poste et les perspectives de carrière du salarié... En cas de modification, les difficultés, déjà si complexes en matière de modification de secteur d'activité au sein d'un même pays, prennent des dimensions plus cruciales encore pour ces salariés évoluant dans des équipes d'envergure internationale.

Assurément, chacune de ces situations de travail nouvelles et en devenir au sein des groupes génère des questions épineuses et déterminantes des droits des salariés et de leurs représentants. Il y a tout lieu de croire qu'elles nourriront la jurisprudence dans les années à venir, confrontant les juges à la nécessité, une fois encore, de s'interroger sur les frontières de l'entreprise et de chercher les moyens de dépasser l'apparence d'éclatement juridique lorsqu'il pénalise la communauté de travail ou les travailleurs.

Isabelle Taraud

LE SYSTÈME D'INSPECTION DU TRAVAIL EN FRANCE

par Thomas Kapp, Paul Ramackers et Jean-Pierre Terrier



Depuis plusieurs années, le contexte d'intervention de l'inspection du travail a profondément été modifié. Ces changements touchent aussi bien à l'environnement économique et social, sous l'influence de la mondialisation et de la construction européenne, qu'aux évolutions législatives et réglementaires, mais aussi plus concrètement aux conditions d'exercice des missions et à l'organisation administrative de l'inspection du travail.

Cette 2^e édition mise à jour a pour but de présenter les missions, l'organisation et les modalités pratiques d'intervention de l'inspection du travail, notamment dans l'entreprise, ainsi que les relations avec son environnement local.

Les auteurs exposent l'ensemble des règles encadrant cette institution, à partir de l'examen de tous les textes, nationaux et internationaux qui régissent son exercice, et de l'analyse de la jurisprudence, essentiellement criminelle.

Est également étudié le rôle de tous les acteurs : direction générale du travail, directeur du travail, directeur adjoint du travail, et bien sûr inspecteurs et contrôleurs du travail « en section ».

L'inspection du travail est enfin située dans son environnement institutionnel et socio-économique, puisque les enjeux et les évolutions qui traversent le monde du travail et le droit social affectent, par contrecoup, ses missions et ses modes traditionnels d'intervention.

Préface de Philippe Auvergnon, Directeur de recherche CNRS, Université de Bordeaux.

Editeur : Editions Liaisons – Collection : Liaisons Sociales – 2009 – 349 pages
ISBN : 2878807758 – 45 euros