HAL open science

Organisation industrielle, relations sociales et conditions de travail dans la production pharmaceutique : trois approches complémentaires pour analyser leurs interdépendances

Maé Geymond

▶ **To cite this version:**

Maé Geymond. Organisation industrielle, relations sociales et conditions de travail dans la production pharmaceutique : trois approches complémentaires pour analyser leurs interdépendances. Economies et finances. Université Panthéon-Sorbonne - Paris I, 2020. Français. NNT : 2020PA01E058 . tel-03134912

HAL Id: tel-03134912

https://theses.hal.science/tel-03134912v1

Submitted on 8 Feb 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITÉ PARIS 1
PANTHÉON SORBONNE

U.F.R de Sciences Économiques
Centre d'Économie de la Sorbonne – ED 465

THÈSE

POUR L'OBTENTION DU TITRE DE DOCTEUR EN SCIENCES ÉCONOMIQUES

Présentée et soutenue publiquement par

Maé GEYMOND

Le 20 novembre 2020

ORGANISATION INDUSTRIELLE, RELATIONS SOCIALES ET CONDITIONS DE TRAVAIL DANS LA PRODUCTION PHARMACEUTIQUE

Trois approches complémentaires pour analyser leurs interdépendances

Sous la direction de :

Mme Julie VALENTIN, Maître de conférences, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Membres du Jury :

Mme Nathalie COUTINET, Maître de conférences, Université Paris 13, **rapporteure**

M. Jérôme GAUTIÉ, Professeur, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

M. Patrice JALETTE, Professeur, Université de Montréal, **rapporteur**

M. Arnaud MIAS, Professeur, Université Paris Dauphine

Mme Amélie RAFAEL, Intervenante et responsable de la branche pharmacie, Syndex

Mme Julie VALENTIN, Maître de conférences, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Remerciements

Si vous lisez ces lignes aujourd'hui, c'est que l'aboutissement est là. N'y voyez pas une liste à la Prévert, mais l'expression sincère de mes profonds remerciements, ***à*** toutes celles et tous ceux qui ont accompagné cette expérience humaine si singulière.

À Jérôme Gautié, Arnaud Mias et Amélie Rafael, qui ont accepté de participer à ce jury, et ***à*** Nathalie Coutinet et Patrice Jalette, qui me font l'honneur d'en être rapporteurs. Je sais qu'ils et elles apporteront, chacun à leur manière, une vision complémentaire pour l'évaluation de ce travail. Un remerciement particulier ***à*** Patrice, que le contexte d'incertitude n'a pas découragé.

À Julie Valentin, qui ne s'est pas arrêtée à la première impression, qui a laissé toutes les portes ouvertes, y compris celles franchissant l'Atlantique, et soutenu chacun des projets les plus fous, qui ont conduit à ce qu'est cette thèse aujourd'hui. Je n'aurais pu imaginer plus parfaite direction, et plus fort soutien dans les derniers instants.

À Amélie Rafael, qui a poussé ce projet depuis le début, et l'a rendu possible. Pour la croyance profonde que tout cela est important, et peut (au moins un peu) changer les choses.

Aux directeurs de Syndex, et tout particulièrement ***à*** Olivier Laviolette et Olivier Gazel, qui ont chacun leur tour endossé la responsabilité de porter ce projet de recherche. ***Aux*** responsables du groupe Énergie-Chimie-Construction, qui ont accepté d'y accorder tous les moyens nécessaires, humains et matériels, et de le soutenir jusqu'à sa finalisation. ***À*** l'ensemble de mes collègues de cette belle maison Syndexienne.

À Jérôme Gautié, pour m'avoir accueillie au sein de l'axe Économie Politique du Centre d'Économie de la Sorbonne de l'Université Paris 1.

À Annette Jobert, pour son écoute, ses conseils et la grande expérience qu'elle a volontiers partagés au cours de ces quatre années, dans le Comité de thèse comme en dehors.

À Coco, pour cette discussion au soleil sans quoi tout cela n'aurait jamais eu lieu, nos nombreux échanges et ses relectures à la loupe, à la meilleure co-bureau, dont les effluves barbe-à-papa-pomme m'accueillaient avec joie.

À Nadine et Sophie, pour leurs relectures et conseils avisés, qui ont débuté bien avant que l'idée de cette thèse ne vienne à germer et qui ont continué de m'accompagner.

À toute l'équipe du projet l'éclate(ment) - Coco, Nadine, Julie, Coralie, FX - de m'avoir embarquée, convaincue que j'avais quelque chose à apporter.

À l'aile droite du 2ème étage – Coco, Nadine, Julie, Coralie, Muriel - pour ces déjeuners, cafés, et chocolats partagés.

À Sébastien Robert et Mélanie Laroche, qui m'ont fait don d'une introduction magistrale au Code du travail québécois.

À l'ensemble de l'IRIS et à Guillaume, pour leur accueil et leur confiance que rien n'obligeait.

À Sébastien, mon marseillais turinois préféré, pour sa curiosité, sa confiance et sa générosité. J'espère que tu apprécieras la lecture, je sais que tu l'attends.

À Éric, pour le partage généreux de l'historique industriel sans égal qu'il s'est construit, qui a maintes fois éclairé ma lanterne.

À Dom, soutien de chaque instant, qui veille au grain, et aux côtés de qui j'ai tant grandi et tant appris, sur tous les domaines de la vie.

À Eugénie, pour ses talents en matière de rétro-planning et de conclusion, et nos longues discussions thérapeutiques.

À Simon, mon guide, mon modèle, celui qui ouvre les bonnes portes au bon moment et qui rend tout possible, à l'autre bout de l'océan.

À Julie GreenCastle, pour sa mission désacralisatrice, et la certitude qu'au fond, tout allait bien aller.

À Camille et Thomas, mes valeurs sûres, qui n'ont jamais douté une seule seconde de l'aboutissement de ce grand et beau projet.

À mes parents et à mon frère, dont l'amour n'a cessé d'être présent et porteur, des prémisses jusqu'aux tous derniers instants.

À Mathilde, mon amour, qui m'a soutenue et accompagnée, jusque dans des contrées lointaines, dans des moments de pur stress. Trento, Montréal et Lille ne seront plus jamais pareils sans toi. Ta tendresse, tes attentions et le creux de tes bras auront été le plus grand des réconforts. Je ne l'oublierai jamais.

À mes amis, à mes proches, et à toutes ces petites mains différentes, qui a un moment ou un autre, ont apporté leur soutien.

À Niklas Paschburg, dont les mélodies m'ont guidé dans des moments d'intense écriture. *Svalbard* restera à jamais gravé dans mes songes.

À cette fin, qui signe aussi un commencement.

L'université Paris I Panthéon – Sorbonne n'entend donner aucune approbation, ni improbation, aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

ORGANISATION INDUSTRIELLE, RELATIONS SOCIALES ET CONDITIONS DE TRAVAIL DANS LA PRODUCTION PHARMACEUTIQUE

Trois approches complémentaires pour analyser leurs interdépendances

Sommaire

SOMMAIRE **8**

INTRODUCTION GENERALE **11**

UN TRAVAIL QUI S'INSCRIT DANS LE DOMAINE DES RELATIONS PROFESSIONNELLES 12

LA RESTRUCTURATION DE L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE : UN CHAMP D'INVESTIGATION POUR LES RELATIONS PROFESSIONNELLES 15

L'APPROCHE THEORIQUE DE LA THESE : DEMARCHE INDUCTIVE, ACTEURS COLLECTIFS ET PLURIDISCIPLINARITE 20

LE PLAN DE LA THESE 22

CHAPITRE 1 : CARACTERISATION EMPIRIQUE DE L'EXTERNALISATION DE LA PRODUCTION PHARMACEUTIQUE **25**

INTRODUCTION 26

I – SAISIR STATISTIQUEMENT LE CHAMP DE LA PRODUCTION DE MEDICAMENTS POUR FAIRE APPARAITRE SA DYNAMIQUE INDUSTRIELLE 30

1) Le secteur de la pharmacie : des caractéristiques bien visibles mais résultant de sous-groupes hétérogènes *30*

2) Une redéfinition du champ pour se placer au cœur du processus de désintégration *38*

3) Comparaisons économiques inter-groupes : des angles morts statistiques majeurs *44*

II – DESINTEGRATION DE LA PRODUCTION DE MEDICAMENTS SUR 25 ANS A TRAVERS LA DYNAMIQUE DES FAÇONNIERS ET DES LABORATOIRES 50

1) Une émergence de la sous-traitance pharmaceutique en deux phases *50*

2) Conséquences économiques du processus de désintégration de la production : une dégradation des conditions de rentabilité chez les façonniers cédés *54*

III – A LA RECHERCHE DES EFFETS DU PROCESSUS D'EXTERNALISATION DE LA PRODUCTION DE MEDICAMENTS SUR LA STRUCTURE DE L'EMPLOI ET DES SALAIRES 62

1) Les mutations de la structure des qualifications *63*

2) Les effets sur les salaires *73*

CONCLUSION 87

CHAPITRE 2 : INTERDEPENDANCE DES CONFIGURATIONS ECONOMIQUES ET DES RELATIONS PROFESSIONNELLES DANS L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE **89**

INTRODUCTION 90

I – L'ECLATEMENT DES ENTREPRISES : ENTRE CENTRALISATION STRATEGIQUE ET FINANCIERE, ET DECONCENTRATION PRODUCTIVE 97

1) Éclatements financier et productif au cœur de la structuration mondiale de l'industrie pharmaceutique *97*

2) Dépendances construites : comment rendre résiduelles les marges de manœuvre locales 108

II – MECANISMES ET CONSEQUENCES D'UN RAPPORT DE FORCE EN DEFAVEUR DES SALARIES 126

1) Les relations professionnelles de l'industrie pharmaceutique : une régulation de branche à deux vitesses 127

2) Stratégies d'affaiblissement des IRP : inquiéter et diviser pour mieux régner 137

3) Conséquences du rapport de force défavorable aux salariés : illustrations concrètes 157

CONCLUSION 175

CHAPITRE 3 : L'INFLUENCE DES SYSTEMES DE RELATIONS PROFESSIONNELLES SUR LA FORMATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL ET D'EMPLOI 177

INTRODUCTION 178

I- NORMES DU TRAVAIL ET SYSTEMES DE RELATIONS PROFESSIONNELLES : PRESENTATION DES CADRES D'ANALYSE NATIONAUX . 185

1) Un socle normatif plus fourni en France mais qui se renforce au Québec 187

2) Systèmes de relations professionnelles en France et au Québec : des principes structurants aux caractéristiques effectives très éloignées 193

II- ANALYSE COMPAREE DES CONDITIONS DE TRAVAIL ET D'EMPLOI : QUELLE(S) INFLUENCE(S) DES CADRES LEGAUX ET INSTITUTIONNELS NATIONAUX ? 215

1) La négociation dans son contexte : identification des leviers et des freins à l'action syndicale dans les deux usines 216

2) Explication des conditions de travail et d'emploi divergentes : influence conjointe des systèmes nationaux et de la position dans la chaîne de valeur 226

CONCLUSION 244

CONCLUSION GENERALE 247

RETOUR SUR NOS PRINCIPAUX RESULTATS 247

LES ENSEIGNEMENTS THEORIQUES PLUS LARGES 251

LE POSTE D'OBSERVATION PRIVILEGIE DES RELATIONS SOCIALES OFFERT PAR LA CONVENTION CIFRE CHEZ SYNDEX 252

DES LIMITES IDENTIFIEES DANS CHAQUE METHODOLOGIE EMPLOYEE ET DES RECHERCHES COMPLEMENTAIRES EN PERSPECTIVE . 253

UNE LECTURE TRANSVERSALE : L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE AU PRISME DES ACCORDS-CADRES INTERNATIONAUX 256

BIBLIOGRAPHIE 261

PRINCIPAUX SIGLES ET ABREVIATIONS UTILISES 274

TABLE DES ENCADRES 276

TABLE DES GRAPHIQUES 277

TABLE DES SCHEMAS 279

TABLE DES TABLEAUX 280

TABLE DES MATIERES 281

Introduction générale

« *Moi j'en suis à mon 12ème PSE*[1] *[…] il y en a tous les deux/trois ans à peu près […] on était plus de 2000 et ici on est 580 aujourd'hui* ».

« *Ils se rendent pas compte à quel point les salariés ils galèrent, les petits ouvriers, ceux qui sont en bout de la chaîne alimentaire, sur les lignes ou en fabrication, on a des collègues qui n'arrêtent pas, de début de poste jusqu'en fin de poste […] le fait d'avoir supprimé une personne en bout de ligne, ils étaient quand même trois par ligne de production avant, ils sont passés à deux, donc certes il y a quelques appareils qui ont été ajoutés pour automatiser les lignes, mais il n'empêche que les personnes courent deux fois plus qu'avant […] ce qu'il se passe actuellement dans l'entreprise c'est que les gens ils ne sont plus bien* ».

Entre plans de licenciements récurrents, intensification du travail, optimisation de la production et mal-être croissant des salariés, ces deux extraits d'entretien recueillis lors d'enquêtes de terrain évoquent la situation d'entreprises appartenant dans le sens commun à un secteur en crise. Pourtant, le quotidien décrit ici est celui de salariés de l'industrie pharmaceutique, dont les laboratoires *leaders* versent, chaque année, 4 voire 5 milliards de dollars de dividendes à leurs actionnaires et affichent des taux de marge brute oscillant entre 15% et 20%. C'est dans ce paradoxe singulier que cette thèse trouve son point de départ, pointant la nécessité de mieux comprendre comment est structurée l'activité de ce secteur, comment y est organisé le travail, comment est gérée et mobilisée la main d'œuvre et ce que cela signifie en matière de conditions de travail et d'emploi pour les salariés.

Ces questionnements situent notre thèse sur l'industrie pharmaceutique dans le domaine de recherche des relations professionnelles (*Industrial Relations* en anglais), dont les nombreux travaux abordent les impacts de la structuration industrielle, de la détermination des frontières de la firme et de l'organisation du travail, sur les conditions de travail et d'emploi et sur la négociation de ces conditions.

[1] Plan de sauvegarde de l'emploi.

En effet, bien que les relations professionnelles ne soient pas reconnues, en France, comme une discipline académique à part entière[2], Gazier et Petit (2019) considèrent qu'elles constituent un domaine de recherche au sein de l'économie du travail, regroupant les travaux qui étudient « l'ensemble des pratiques et des règles qui structurent les relations collectives entre employeurs et salariés - acteurs auxquels il faut ajouter l'État pour certains pays et notamment la France » (p. 327). D'après Bevort et Jobert (2011), ces pratiques et ces règles visent à la fois à élaborer les procédures qui encadrent ces relations (mode de représentation des salariés, négociation collective, etc.) et à en déterminer le contenu, constituant finalement les conditions de travail et d'emploi des salariés (salaire, temps de travail, etc.).

Un travail qui s'inscrit dans le domaine des relations professionnelles

Ainsi définies, les relations professionnelles ne peuvent être étudiées que replacées dans leur environnement économique et institutionnel. Il apparaît en effet indispensable de considérer l'influence des variables économiques et institutionnelles pouvant affecter la manière dont sont encadrées ces relations, le périmètre ou la composition de la communauté de travail au sein de laquelle se jouent ces rapports individuels et collectifs, ou encore le contenu du travail lui-même. Or, ces variables dépendent en grande partie du secteur d'activité, comme le montrent les recherches s'appuyant sur le secteur automobile (Gorgeu et Mathieu, 2005, 2009, 2013), sur celui du nettoyage (Denis, 2008, 2018) ou encore de la construction navale (Bourque, 1995). En effet, comme le montrent Jullien et Smith (2012), chaque secteur (ou « industrie » selon leurs termes) est caractérisé par l'influence de structures institutionnelles spécifiques, qui s'expriment dans quatre rapports institués : le rapport commercial[3], le rapport financier[4], le rapport interentreprises[5] et le rapport salarial[6]. Selon ces auteurs, ces rapports sont exposés en permanence à des changements (nouveaux concurrents, nouvelles technologies, etc.) et c'est au niveau méso-économique - *i.e.* du secteur, par opposition au niveau microéconomique de l'entreprise ou macroéconomique du pays - que ces chocs et leur intensité peuvent être appréhendés. Le secteur apparaît donc comme un niveau d'analyse approprié. Et c'est évidemment dans la lignée de ces travaux institutionnalistes que ce travail se situe.

---

[2] Au même titre que l'économie ou le droit par exemple, disposant ainsi de départements universitaires, de diplômes et de revues dédiées.
[3] « comment les débouchés sont définis et sécurisés » (p. 109).
[4] « comment les financements et leurs contreparties en termes de contrôle sont régulés » (p. 109).
[5] « comment les fournisseurs de biens intermédiaires et de technologies voient leur contribution structurée » (p. 109).
[6] « comment le travail est mobilisable » (p. 109).

Cette dimension sectorielle n'empêche pas que les relations professionnelles connaissent des évolutions communes à plusieurs secteurs. En effet, de manière schématique, l'organisation productive résulte de l'articulation d'un ensemble de dimensions que sont la structuration industrielle, les rapports interentreprises qui en découlent, les frontières de la firme, les modalités de mobilisation de la main d'œuvre et l'organisation du travail, Or, sous l'impulsion de dynamiques macroéconomiques globales (internationalisation, financiarisation, etc.), ces dimensions ont connu des perturbations majeures ces dernières décennies, ce qui explique d'ailleurs le développement considérable de ce champ d'études.

Ces perturbations tiennent d'abord à l'ensemble des mouvements de concentrations ou de recentrages stratégiques, inhérents à la financiarisation et à l'internationalisation de l'économie, qui se traduisent par des cessions, des fusions ou des acquisitions, dont le rythme s'accroît pendant les décennies 1990 et 2000 (Coutinet et Sagot-Duvauroux, 2003). La déformation des contours des firmes est aussi stimulée par la dynamique de désintégration verticale des entreprises mise en évidence par Gereffi (1994, 1995, 2005), visant un « recentrage sur le cœur de métier », les activités considérées comme périphériques étant désinvesties et sorties du périmètre de l'entreprise. Celles-ci s'organisent alors en réseau productif, formant une « chaîne de valeur » dans laquelle s'articulent des acteurs de tailles et de spécialités différentes. Or, la réorganisation productive n'est pas neutre du point de vue du travail : elle s'accompagne d'une diversification des modalités de mobilisation de la main-d'œuvre. La conjonction de ces dynamiques fonde ce que Weil (2014, 2019) nomme la « fragmentation du monde du travail », non sans conséquences sur les conditions de travail et d'emploi des salariés.

Comme le mettent en évidence les travaux de Gorgeu et *al*. (1998) consacrés à l'organisation du travail et à la gestion de la main d'œuvre dans la filière automobile, ces dimensions n'agissent pas isolément et sont au contraire interdépendantes. L'emploi du terme de « filière » plutôt que celui de « secteur » renvoie ici à la constitution d'une chaîne de commandement, dans laquelle les constructeurs automobiles dominants se sont recentrés sur les activités de conception et de commercialisation, et organisent une hiérarchie de fournisseurs pour réaliser les activités annexes externalisées. Or, les auteurs montrent que les niveaux de salaire et les formes de salariat sont déterminés par les capacités d'action syndicales, dépendant elles-mêmes de la position des entreprises dans la filière automobile.

Pierre angulaire de ce nouveau mode d'organisation productive en réseau, l'externalisation - définie comme le déplacement d'activité, donc de salariés, à l'extérieur de l'entreprise - connaît une croissance importante et prend des formes variées. Dans le champ

des relations professionnelles, une branche entière y est donc dédiée. Avant même de chercher à en caractériser les effets, les auteurs discutent les formes de l'externalisation et en retiennent une acception plus ou moins large. Dans ses travaux sur la fragmentation du monde du travail, Weil (2014) distingue par exemple trois formes que sont les chaînes de valeur, la sous-traitance et les réseaux de franchises. De leur côté, s'appuyant sur l'exemple de dix firmes majeures du secteur des télécommunications implantées en Europe et aux États-Unis et ayant déplacés leurs centres d'appel à l'extérieur des frontières de la firme, Doellgast et *al.* (2016) considèrent quatre formes d'externalisation que sont la sous-traitance domestique, la sous-traitance à l'extérieur des frontières nationales (*i.e.* délocalisation), l'intérim et la filialisation (comme forme d'externalisation partielle).

Quelle que soit la forme d'externalisation retenue par les auteurs, il est possible de classer les travaux selon le type d'effet de l'externalisation qu'ils cherchent à caractériser :

- Un premier ensemble de travaux porte sur la division du travail entre conception-supervision et exécution, avec l'idée sous-jacente que l'externalisation cible surtout les activités d'exécution. Appuyés sur trois vagues d'enquêtes réalisées au niveau des établissements au Royaume-Uni, Cortes et Salvatori (2019) mettent, par exemple, en évidence le fait que l'externalisation conduit à concentrer les hautes qualifications chez les donneurs d'ordres et les basses qualifications chez les preneurs d'ordres.
- Étudiant les cas du nettoyage et de la sécurité aux États-Unis, les travaux de Berlinski (2008) ou encore ceux de Dube et Kaplan (2010) entrent dans un deuxième ensemble de recherches s'attachant à mettre en évidence le différentiel de rémunération entre deux salariés pour une même activité réalisée en interne et en externe, mais aussi les effets de ce différentiel. Van Jaarsveld et Yanadori (2011) montrent, par exemple, que, dans les centres d'appels au Canada, ce différentiel est à l'origine d'un absentéisme et d'un taux de démission accrus des salariés. Pour Goldschmidt et Schmieder (2015), ce différentiel de rémunération se répercute au niveau macroéconomique par l'accroissement des inégalités, ce qu'ils font apparaître à l'échelle du marché du travail allemand.
- Un troisième ensemble de travaux porte sur les effets en matière de conditions de travail et l'identification des vecteurs de leur dégradation. Appuyés sur le cas des services informatiques, Flecker et Meil (2010) mettent, par exemple, en évidence que l'externalisation, puisqu'elle poursuit un but de réduction des coûts,

s'accompagne d'une dégradation de l'organisation du travail et des conditions de travail et d'emploi, en lien avec l'intensification et une demande accrue de flexibilité.

- Face à l'ensemble de ces effets, le quatrième type de travaux, auquel se rattachent ceux de Doellgast et *al.* (2016) sur le cas des centres d'appels dans le secteur des télécoms en Europe et aux États-Unis, interrogent les stratégies mises en place par les représentants des salariés pour contrer l'externalisation.

En quoi les caractéristiques et dynamiques de l'industrie pharmaceutique font-elles écho à ces différentes problématiques ?

La restructuration de l'industrie pharmaceutique : un champ d'investigation pour les relations professionnelles

Comme le montrent les nombreux travaux d'économie industrielle consacrés à ce secteur, l'industrie pharmaceutique mondiale a connu, au cours de ces trois dernières décennies, des chocs majeurs. Certains de ces chocs ont trait aux tendances macroéconomiques (financiarisation rapide notamment). D'autres, entièrement spécifiques au secteur, sont liés à des bouleversements technologiques, réglementaires et concurrentiels (émergence des biotechnologies, développement des médicaments génériques, renforcement des exigences réglementaires ou encore maîtrise accrue des dépenses de santé). Loin d'être indépendants les uns des autres, ces chocs se sont mutuellement alimentés et ont affecté profondément les rapports institués en place, conduisant à une restructuration complète du secteur.

Par nature, l'industrie pharmaceutique a un modèle d'innovation très demandeur en capital, puisque l'intensité et la productivité de la recherche et développement (R&D) sont les conditions de sa survie. Les coûts fixes de recherche et développement des médicaments sont tels que seul un support financier conséquent peut les soutenir. Or, le durcissement progressif de la réglementation relative à la mise sur le marché d'un médicament a augmenté ces coûts, donc également le besoin en support financier (Bélis-Bergouignan et *al.*, 2014). Ainsi, les entreprises pharmaceutiques historiques, de relativement petite taille et souvent familiales, se sont progressivement concentrées durant la seconde moitié du XXème siècle, dans une recherche d'économies d'échelle (Chauveau, 2002). Cette consolidation s'est en outre appuyée sur une diversification croissante des activités par rachats successifs, formant dans la décennie 1980 des conglomérats intégrés regroupant des activités chimiques, agrochimiques et pharmaceutiques, présents sur l'ensemble des marchés mondiaux (Abecassis et Coutinet,

2008b). Dans ces conglomérats, la juxtaposition des activités chimiques et pharmaceutiques au sein d'une même entreprise se justifiait d'ailleurs par la méthode de recherche dite de *screening*[7], par la nature chimique des molécules constituant les médicaments, et par leur processus commun de fabrication par synthèse.

En outre, le besoin de support financier a contribué à inclure l'industrie pharmaceutique dans le mouvement global de financiarisation de l'économie, dont elle constitue un exemple emblématique en lien avec le fait qu'elle figure parmi les secteurs les plus rentables, constituant un placement de choix pour les investisseurs (Montalban 2007). En effet, d'après Bélis-Bergouignan et *al.* (2014), la détention d'actions du secteur par les investisseurs institutionnels (fonds de placement, mutuelles, assurances, banques, etc.) est particulièrement notable à partir des années 1980 pour les firmes américaines, et 1990 pour les firmes européennes. Prenant le pas sur les autres parties prenantes de l'entreprise, les actionnaires ont encouragé les firmes à mettre en place des modes de gouvernance maximisant la création de valeur pour l'actionnaire. Cette recherche de maximisation est à l'origine d'une modification en profondeur du modèle économique, visant non plus la création de valeur à travers la production, mais une extraction accrue de la rente et sa redistribution plus large aux actionnaires, grâce à l'accumulation d'actifs intangibles sous la forme de brevets et de marques (Appelbaum, 2017 ; Baranes, 2017). Les firmes *leaders* ont ainsi adopté de manière généralisée le modèle *blockbuster*[8], reposant sur trois piliers : les droits de propriété intellectuelle garantissant un retour sur les coûts liés à l'innovation, la vente de masse de médicaments phares à prix élevés encouragée par des dépenses de marketing[9] très importantes et un rythme soutenu de l'innovation (Abecassis et Coutinet, 2018). Afin de supporter les coûts de marketing et de R&D, les firmes *leaders* ont cherché à se recentrer sur la pharmacie, abandonnant les autres activités constitutives des conglomérats[10], et, au sein de l'activité pharmaceutique, ont ciblé certaines aires thérapeutiques au cœur de la demande de médicaments dans les pays développés (diabète, maladies respiratoires, etc.). Ce recentrage, appuyé sur des vagues de cessions, fusions et acquisitions, a aussi et surtout visé à acquérir une position dominante, permettant, grâce aux mécanismes des

[7] Le *screening* désigne d'après Bélis-Bergouignan et *al.* (2014) une « méthode d'investigation séquentielle, processus linéaire qui passe par les essais cliniques comme étape obligatoire, opérant par tâtonnements et tris successifs de larges chimiotèques jusqu'à obtention de la molécule […] destinée à devenir le futur médicament ».
[8] Un médicament est dit « blockbuster » lorsqu'il réalise chaque année plus d'un milliard de dollars de chiffre d'affaires.
[9] Il s'agit de dépenses de promotion, comme de recherche d'influence sur les prescripteurs. Selon Gagnon et Lexchin (2008), les dépenses en marketing sont mêmes largement supérieures à celles de R&D.
[10] L'histoire du groupe français Sanofi l'illustre parfaitement, en tant que filiale du groupe pétrolier Elf ayant fusionné à Synthélabo (groupe L'Oréal), Sanofi-Synthélabo rachetant Aventis, filiale pharmaceutique du groupe chimique Rhône-Poulenc.

brevets, d'accroître la position de monopole, augmentant ainsi la capacité des firmes *leaders* à s'octroyer une part croissante de la rente (Montalban, 2007 ; Appelbaum, 2017). À ce titre, Abecassis et Coutinet (2008a) montrent qu'entre 1985 et 2007, les fusions et acquisitions connaissaient un taux de croissance annuel moyen de 14,5%, expliquant que la majeure partie des laboratoires dominants aujourd'hui soit issue de ces fusions successives[11].

D'après Bélis-Bergouignan et *al.* (2014), les opérations de fusions et acquisitions ont aussi servi à renouveler régulièrement le portefeuille de molécules en développement clinique ou préclinique (dit *pipeline*), qui fait face depuis la fin des années 1990 à une baisse de la productivité de la R&D, en lien avec le renforcement des exigences réglementaires[12] et la difficulté croissante à produire des molécules plus efficaces que les dernières. En effet, depuis le milieu des années 1990, la majeure partie des nouveaux médicaments sont des *me-too*[13], n'apportant que peu – voire pas – d'amélioration aux médicaments déjà commercialisés. Face à ce constat, les autorités de santé ont progressivement instauré des critères d'évaluation médico-économiques, qui conditionnent le niveau des prix à l'amélioration du service médical apporté par le médicament. Pour renouveler leur *pipeline*, les firmes dominantes ciblent notamment des molécules de nature biologique, suite à l'émergence des biotechnologies à partir du milieu des années 1970. Portées par les petites firmes spécialisées dites *biotech*s[14], ce bouleversement du paradigme chimique a constitué un choc concurrentiel de taille, interrogeant la stratégie des laboratoires dominants. Si les laboratoires n'ont pas pris d'emblée le virage vers les biotechnologies, la remise en question progressive du modèle *blockbuster* a forcé les acteurs dominants à prendre eux aussi ce virage, en acquérant des *biotechs*, en externalisant leur R&D, ou en concluant des alliances et des partenariats (Bélis-Bergouignan *et al.*, 2014 ; Montalban, 2007). Ont ainsi cohabité deux logiques d'innovation au sein des firmes *leaders*, dont résulte une hybridation du portefeuille entre médicaments biologiques (vaccins, insuline, etc.) et chimiques, avec cependant une nette domination du chimique jusqu'aux années 2000.

Or, ces nouveaux produits demandent une recherche et développement plus coûteuse et à moindre garantie de succès, ainsi qu'un processus de fabrication très spécifique, complexe et lui aussi coûteux. La réallocation des ressources vers ces segments de marché, conjuguée à une

[11] Pfizer est par exemple le résultat des fusions de Pharmacia et Upjohn en 1995, de Pfizer et Warner Lambert en 2000, et de ces deux ensembles en 2003.
[12] Renforcement des normes de sécurité via l'allongement des phases de développement notamment.
[13] D'après Bélis-Bergouignan et *al.* (2014), ce terme désigne des médicaments qui ont la même activité et la même indication que d'autres médicaments déjà sur le marché, la seule différence reposant sur une modification mineure de la formule.
[14] Entreprises, souvent des start-up de relativement petite taille, spécialisées dans la recherche en biotechnologie.

recherche d'économies de coûts inhérente à la remise en question du « modèle *blockbuster* », se sont accompagnées d'une segmentation de la chaîne de valeur et d'un désengagement des activités de production, massivement externalisées (Abecassis et Coutinet, 2018). Ceci a conduit à l'explosion de la production pour tiers de principes actifs et de médicaments depuis le début des années 1990, avec une accélération notable au début des années 2000 (PIPAME, 2017). Comme l'explique Montalban (2007), « du point de vue des normes de la valeur actionnariale, les externalisations sont réalisées de façon à alléger la structure du capital de la société et ainsi accroître, d'un point de vue comptable, la rentabilité des capitaux propres » (p. 399), l'activité de production imposant une utilisation importante de capital fixe.

S'ajoutant à la baisse de la productivité de la R&D, les firmes dominantes font face, dès la fin des années 1990 et plus encore au début des années 2000, à l'arrivée à échéance concomitante d'un grand nombre de brevets[15], mais aussi à une maitrise accrue des dépenses publiques de santé. La conjonction de ces deux éléments expose de fait les laboratoires à une concurrence des génériques, tandis que les pouvoirs publics cherchent précisément à favoriser le développement de ce type de médicaments pour maitriser l'évolution des dépenses de santé. Pour un médicament *princeps*[16] dont le brevet tombe dans le domaine public, le laboratoire propriétaire fait face à la concurrence des « génériqueurs », acteurs spécialisés uniquement dans la reformulation de médicaments dont le brevet est tombé. Le lancement d'un médicament générique réduit non seulement les possibilités de ventes pour le détenteur du brevet initial échu, mais aussi le prix du médicament *princeps* correspondant[17], réduisant de fait les volumes vendus et le chiffre d'affaires à volumes constant. En conséquence, nombre de big pharma ont lancé eux-mêmes des auto-génériques de leurs médicaments *blockbuster*, souvent gérés par une division à part de la firme, ou ont absorbé complètement des génériqueurs pour se positionner sur ce segment de marché en expansion[18].

Cependant, d'après Abecassis et Coutinet (2018), ce modèle appuyé sur les médicaments génériques, pas plus rentable que le modèle *blockbuster* déclinant, ne fut que transitoire, les firmes dominantes adoptant, dès le début des années 2010, un modèle qualifié de *custombuster*, fondé sur l'innovation biotechnologique et la médecine personnalisée (ciblant

[15] On parle généralement de la « falaise des brevets » pour qualifier cette période.
[16] D'après Bélis-Bergouignan et *al.* (2014), un médicament *princeps* désigne un médicament mis au point par un laboratoire protégé jusqu'à son expiration par un brevet.
[17] Voir l'annexe 2 de l'Accord cadre État – Industrie pharmaceutique de décembre 2015, stipulant que la commercialisation d'un médicament générique conduit immédiatement à une décote de son prix fabricant hors taxe de 20%, éventuellement suivie d'une nouvelle décote selon les conditions de substitution.
[18] Pfizer réalise l'acquisition d'Hospira, géant du générique en 2015, Sanofi, celle de Zentiva en 2009 ; tandis que Novartis convertit Sandoz en division générique.

des populations restreintes). Dans ce nouveau modèle, les laboratoires *leaders* s'appuient sur des stratégies d'innovation ouverte (Labrouche et Kechidi, 2016), se faisant concurrence et faisant monter les enchères pour l'acquisition des découvertes prometteuses des *biotechs*. Pour rentabiliser ces coûts d'acquisition, les nouveaux médicaments sont alors commercialisés à des prix très élevés grâce à leur efficacité médicale importante[19]. Afin d'entretenir cette capacité d'acquisition, les laboratoires poursuivent leur focalisation sur des aires thérapeutiques porteuses (l'oncologie en particulier) et leur désengagement des activités industrielles. Le modèle *custombuster* signe ainsi l'aboutissement du processus de désintégration de la chaîne de valeur de l'industrie pharmaceutique, reposant sur une organisation où des acteurs multiples, de tailles et de spécialisations différentes, se côtoient et s'articulent.

Ainsi, les travaux d'économie industrielle ont surtout analysé ces chocs et la restructuration qui en découle sous l'angle de la modification du rapport financier, du rapport commercial et marginalement du rapport interentreprises. L'évolution du rapport salarial qui en résulte reste, quant à elle, peu investiguée. Ce constat rejoint d'ailleurs l'absence du secteur pharmaceutique dans les travaux de relations professionnelles mentionnés ci-dessus. Ces derniers font état d'une focalisation sur les industries à l'origine des nouveaux modes d'organisation de la production post-fordiste dits de « juste-à-temps » dont le fer de lance est l'automobile, ou encore sur des activités de services (télécoms, informatique) et en particulier sur des activités dont l'émergence est indissociable de la transformation d'une tâche en service par l'externalisation, comme c'est le cas du nettoyage ou de la sécurité.

En l'occurrence, ces deux dernières activités ont pour point commun d'avoir figuré parmi les premières à avoir été sorties du périmètre des entreprises. L'externalisation de ces activités, considérées comme périphériques, visait la réduction des structures internes par le recentrage sur le « cœur de métier », ainsi que la réalisation d'économies de coûts et le gain de flexibilité (Denis, 2008). Or, l'industrie pharmaceutique semble se positionner à l'exact opposé à ces activités caractérisées par la faiblesse des marges, des qualifications basses voire absentes et un faible niveau de revenus. En effet, en lien avec la sensibilité et la technicité des produits, les salariés du secteur se distinguent par un haut niveau de qualifications : 40,6% des salariés couverts par la convention collective de l'industrie pharmaceutique sont des cadres (respectivement 16,8% sont des ouvriers), contre 18,9% (respectivement 29,1%) pour l'ensemble des salariés couverts par une convention collective de branche (Dares, 2016).

[19] L'anti-cancéreux Keytruda est un exemple emblématique : chaque injection coûte 5 200 euros en France en 2020.

Ensuite, grâce au mécanisme de brevet, les firmes pharmaceutiques bénéficient d'une rente quasi-monopolistique, qui plus est en augmentation du fait de la croissance du marché. De par leur appartenance à un secteur très rentable, les salariés de l'industrie pharmaceutique font enfin figure de privilégiés. En matière de rémunération, par exemple, les salariés couverts par la convention collective de l'industrie pharmaceutique ont des salaires supérieurs de 24% (pour les ouvriers) et 35% (pour les cadres) à l'ensemble des salariés couverts par une convention collective de branche[20]. « Sortir » des salariés de ce champ revient donc à les priver des conditions singulières dont ils bénéficient. L'industrie pharmaceutique constitue dès lors un champ d'investigation d'intérêt, permettant d'aborder les problématiques chères au domaine des relations professionnelles, dans un secteur économique favorable et en croissance.

De manière schématique, la chaîne de valeur de l'industrie pharmaceutique s'organise autour de trois grandes activités de l'amont vers l'aval : la R&D, la production et la commercialisation, chacun de ces trois segments se subdivisant à leur tour[21]. Dans la nouvelle organisation productive du secteur, tandis que le segment commercial reste aux mains des firmes *leaders*, les segments de la R&D et de la production sont au cœur de la réorganisation de la chaîne de valeur. Dans le cas de la R&D, les laboratoires dominants diversifient les modes d'organisation, entre recherche interne, sous-traitance, acquisitions, partenariats et alliances. Dans le cas de la production en revanche, la seule alternative à la production interne réside dans la sous-traitance. C'est donc sur ce segment que nous avons décidé de concentrer notre recherche.

L'approche théorique de la thèse : démarche inductive, acteurs collectifs et pluridisciplinarité

D'après Gazier et Petit (2019), les travaux réalisés dans le champ des relations professionnelles adoptent une approche théorique qui se caractérise d'une part par son inductivisme, dans le sens où les hypothèses découlent d'un travail empirique préalable, d'autre part par une prise en compte systématique des acteurs collectifs et enfin, par une pluridisciplinarité. La

[20] Selon la Dares (voir la fiche CRIS C « Industrie pharmaceutique »), en 2016, le salaire mensuel net moyen d'un ouvrier couvert par la convention collective de l'industrie pharmaceutique s'établit à 2140 euros contre 1720 euros pour l'ensemble des salariés couverts par une convention collective de branche. Pour les cadres de l'industrie pharmaceutique, le salaire mensuel net moyen vaut 5530 euros, contre 4080 pour l'ensemble des cadres.

[21] Pour l'activité de production par exemple, il faut différencier la production des substances actives (API), la mise en forme des médicaments (dite « formulation ») et leur conditionnement.

méthodologie sur laquelle nous nous appuyons tout au long de la thèse s'inscrit pleinement dans ces trois dimensions.

D'abord, notre démarche est indissociable de la convention CIFRE signée avec l'entreprise Syndex. Cette convention offre un ancrage sur le terrain permanent, permettant d'observer certaines dynamiques et phénomènes[22], que nous avons ensuite cherché à retrouver et généraliser. En effet, parmi les missions d'expertise que réalise le Cabinet Syndex, un nombre croissant d'entre elles concerne par exemple des usines de production ayant autrefois appartenu à des laboratoires multinationaux, mais ayant été cédées à des sous-traitants, laissant transparaître une dégradation de la rentabilité économique et des conditions de travail, soit deux objets que nous investiguons par la suite. Ce cadre a en outre facilité l'adoption de la démarche inductive, caractéristique à la fois des relations professionnelles et des missions d'expertise réalisées par Syndex.

Ensuite, nos travaux examinent les rôles et stratégies de trois types d'acteurs collectifs : représentants des salariés et syndicats, représentants du patronat et pouvoirs publics. Ceux-ci sont appréhendés et questionnés à travers l'analyse des institutions relatives à la négociation collective et au marché du travail, du contenu des accords collectifs mais aussi et surtout des conditions de travail et d'emploi effectives. À ce titre, Caroli et Gautié (2009) montrent en effet dans leurs travaux sur les bas salaires et la qualité de l'emploi en France, que les enquêtes de terrain constituent une démarche complémentaire des approches comparatives qui étudient l'impact des institutions, dans le sens où elles permettent de mesurer l'écart éventuel entre la réglementation formelle et son rôle effectif.

Ainsi, cette thèse s'appuie sur des méthodologies complémentaires, croisant des champs disciplinaires distincts. Si les enquêtes de terrain renvoient d'abord à des méthodes sociologiques et l'approche quantitative sectorielle aux fondamentaux de l'économie, nous faisons, dans cette thèse, le choix non pas de juxtaposer ces méthodes mais de les articuler. En effet, notre analyse de données empiriques (au cœur des méthodes de l'économie) a pour point de départ l'identification des « groupes » d'acteurs (enjeu cher à la sociologie) qu'il s'agit de constituer, pour rendre celle-ci la plus à même de percevoir le processus de désintégration. De la même manière, nous nous appuyons sur des matériaux qualitatifs (entretiens, monographies, analyse de documents) pour interroger les rapports de force intra et interentreprises. Au total,

[22] Cet ancrage sur le terrain est même antérieur au début de la thèse. En effet, l'élaboration du sujet de thèse, réalisée conjointement avec Syndex, est indissociable du mémoire portant sur la caractérisation des effets de l'externalisation dans la pharmacie sur les conditions de travail, que j'ai effectué en 2016 au sein de l'entreprise dans le cadre du stage de Master 2 *Chargés d'études économiques et sociales* de l'Université Paris 1.

nous adoptons pour cela une démarche en entonnoir. L'ouverture sur l'analyse empirique permet la mesure d'effets moyens et la formulation d'hypothèses. Celles-ci sont ensuite testées et précisées grâce aux monographies. Elles sont enfin replacées dans un contexte institutionnel déterminé grâce à l'analyse comparative. Il s'agit là du résultat d'un arbitrage fort, entre plusieurs objectifs, qui nous guide au long de cette thèse : nous privilégions l'identification à l'exhaustivité.

Au-delà de ces méthodes, cette thèse s'alimente de toutes les sortes de ressources qu'offrent la galaxie des sciences sociales (histoire, gestion, économie, sociologie, sciences politiques, droit), dans des croisements qui varient d'un chapitre à l'autre.

Le plan de la thèse

Cette thèse analyse la désintégration de l'activité de production pharmaceutique sous l'angle théorique des relations professionnelles. Elle s'articule en trois chapitres mobilisant respectivement une méthodologie quantitative, qualitative et comparative.

Le premier chapitre s'attache à caractériser empiriquement le mouvement d'externalisation de l'activité de production entre 1993 et 2016, à l'aide des Enquêtes Annuelles d'Entreprise (Insee), du dispositif d'Élaboration des Statistiques Annuelles d'Entreprise (Insee) et des Déclarations Annuelles des Données Sociales (Dares). Nous adoptons dans un premier temps le champ qui émerge de l'usage immédiat de la nomenclature, pour faire apparaître, à travers la comparaison avec d'autres secteurs industriels, les spécificités des dynamiques de l'industrie pharmaceutique. Nous inscrivant dans la démarche proposée par Flacher et Pelletan (2007), nous resserrons ensuite le champ de l'analyse sur les deux groupes d'acteurs au cœur du processus de désintégration. Le premier groupe est constitué des laboratoires qui se séparent de leurs usines. Le second se compose des acteurs spécialisés dans la fabrication sous contrat, les façonniers, qui se constituent par rachats successifs des usines cédées et deviennent les preneurs d'ordres des laboratoires cédants. Prenant appui sur ces deux catégories d'acteurs, nous cherchons à identifier l'influence des cessions d'usines sur des indicateurs économiques agrégés. En particulier, nous nous attachons à mettre en lumière la dégradation des conditions de rentabilité des façonniers à mesure que le nombre d'années les séparant de la cession augmente, et formulons des hypothèses quant à cette évolution. Enfin, dans la lignée des travaux de Cortes et Salvatori (2019), Berlinski (2008) ou encore de Dube et Kaplan (2010), nous interrogeons les effets des externalisations du point de vue de la répartition des qualifications et tentons de mesurer, toutes choses égales par ailleurs, le

différentiel de rémunération entre les salariés du façonnage et les salariés des laboratoires, selon la position dans la classification. Les résultats obtenus dans ce chapitre renseignent sur les dynamiques moyennes des deux groupes d'acteurs que nous avons reconstitués et permettent de formuler plusieurs hypothèses, notamment sur le lien éventuel entre le *turn-over* accru et les conditions de travail et de rémunérations dégradées chez les façonniers (Algava et Amira, 2011 ; Perraudin et *al*., 2013), ce que l'analyse de données empiriques n'a cependant pas la capacité d'étayer.

Dans le deuxième chapitre pensé en miroir du premier, nous cherchons à identifier les processus susceptibles d'expliquer la dégradation de la rentabilité des façonniers et le différentiel de rémunération, mais aussi plus généralement à comprendre comment les relations sociales dans leur ensemble sont influencées par la structuration industrielle de l'activité de production, mêlant éclatement financier (externalisation partielle *via* la filialisation) et productif (sous-traitance domestique). Nous nous appuyons pour cela sur deux monographies, chacune emblématique des deux groupes d'acteurs identifiés dans le premier chapitre : façonniers et laboratoires. Nous plaçant dans l'approche méthodologique de Doellgast et *al*. (2016), nous mobilisons un ensemble de matériaux qualitatifs à travers des entretiens et documents variés d'entreprise. Cherchant à estimer les marges de manœuvre dont disposent les segments éclatés (filiales ou preneurs d'ordres), nous analysons dans les deux cas les relations de dépendance de natures stratégique, économique, financière, mais aussi organisationnelle et informationnelle, qui accompagnent l'éclatement. En particulier, nous évaluons dans quelle mesure le résultat de Doellgast et *al*. (2016) selon lequel les filiales de groupes multinationaux s'apparentent à des sous-traitants internes s'applique à ces terrains. Dans un second temps, nous nous attachons à identifier l'influence qu'exercent les formes d'éclatement et les dépendances qui y sont liées, sur les relations professionnelles, au niveau de la branche comme de l'entreprise. Faisant appel aux travaux de Marglin (1974) sur la division des collectifs, à ceux de Beaujolin-Bellet (2010) sur les restructurations financières, ou encore à ceux de Drahokoupil et Fabo (2018) sur le « spectre de la restructuration », nous analysons l'utilisation de ces pratiques par les directions et leurs effets potentiels sur les salariés et leurs représentants. Il s'agit alors d'interroger la capacité des représentants du personnel à peser dans la détermination des conditions de travail et d'emploi et leur dégradation.

Dans le dernier chapitre, nous cherchons alors à mieux comprendre dans quelles mesures l'ensemble des institutions relatives au système de relations professionnelles (SRP) peut constituer une ressource déterminante pour la capacité des représentants du personnel à influencer leurs conditions de travail et d'emploi. Nous attachant à avoir pour seule différence

les systèmes de relations professionnelles, notre cadre d'analyse tente de neutraliser du mieux possible les autres facteurs de différenciation susceptibles de jouer un rôle. Nous employons ainsi une méthodologie comparative appuyée sur deux filiales d'un même laboratoire multinational réalisant exactement la même activité, mais implantées dans deux territoires différents, la France et le Québec, disposant de normes légales relatives au travail et d'institutions en matière de relations professionnelles très différentes. Parmi les nombreux cadres d'analyse théoriques présents dans la littérature de relations professionnelles permettant de comparer les SRP, nous adoptons la grille d'analyse de Benassi et *al.* (2019), mettant l'accent sur les ressources de pouvoir que les systèmes confèrent : ressources structurelles, institutionnelles et d'association. La première partie présente, sous un angle comparatif, les normes du travail en vigueur, les caractéristiques des systèmes de relations professionnelles en France et au Québec et la manière dont interagissent ces deux dimensions. L'analyse dynamique permet de faire apparaître l'évolution de l'intensité et des formes de l'intervention de l'État, à travers la détermination du contenu des normes, mais aussi de leur articulation à la négociation. Nous nous attachons ensuite à dresser pour chacun des territoires une synthèse des caractéristiques des systèmes de relations professionnelles pouvant affecter les pouvoirs institutionnel et d'association des syndicats. Dans la seconde partie, il s'agit de voir comment ces caractéristiques s'articulent les unes aux autres au cours des processus de négociation et dans quelles mesures elles agissent respectivement comme ressource ou comme frein à l'action syndicale. Nous cherchons alors à expliquer les divergences de conditions de travail et d'emploi des salariés des deux filiales, en démêlant les effets respectifs du cadre normatif, du système de relations professionnelles, de la position dans la chaine de valeur et du contrôle exercée par la maison-mère.

Chapitre 1 : Caractérisation empirique de l'externalisation de la production pharmaceutique

Acteurs, dynamiques et déterminants

Introduction[23]

La désintégration verticale des entreprises et la recomposition des chaînes de valeur relèvent d'un mouvement général, ayant entre autres touché l'industrie pharmaceutique (Gereffi et *al.*, 2005 ; Balas et Palpacuer, 2010). Ce mouvement général a pris la forme d'un « recentrage sur le cœur de métier » *via* le désengagement de certaines activités considérées comme non centrales et une focalisation croissante sur des activités à plus forte valeur : le marketing et la gestion financière ont été surinvestis, là où, au contraire, la production a connu un désengagement massif. En corollaire, la sous-traitance et les liens inter-firmes se sont développés rapidement ; la sous-traitance étant une forme de liens verticaux entre une entreprise donneur d'ordres et une entreprise preneur d'ordres (Frigant, 2013).

Clairement inscrit dans le champ de l'économie industrielle, l'objectif de ce chapitre est de rendre visible la recomposition des liens inter-entreprises, induits par la désintégration de la chaîne de valeur, dans le cas spécifique de l'industrie pharmaceutique mondiale. En creux, il permet de mettre en lumière ce que les acteurs dominants du secteur considèrent comme faisant partie intégrante de leur cœur de métier, et à l'inverse ce qui est perçu comme plus accessoire.

Selon l'approche des chaînes de valeur développée par Gereffi (1994, 1995), la chaîne de valeur de l'industrie pharmaceutique s'inscrit dans un mode d'organisation dans lequel ce sont les firmes *leader* (i.e. les gros laboratoires mondiaux) qui mobilisent et pilotent un large réseau d'entreprises exécutantes pour la réalisation de l'activité qu'elles ne souhaitent plus réaliser. En particulier, la production de médicaments autrefois intégrée aux laboratoires a été externalisée et est désormais assurée par de nombreux sous-traitants. Bien que la littérature sectorielle décrive largement les chocs majeurs ayant affecté l'industrie pharmaceutique ces trois dernières décennies, entre financiarisation (Montalban, 2007), tombée des brevets et montée en puissance des génériques (Belis-Bergouignan et *al.*, 2014 ; Abecassis et Coutinet, 2008b), développement de l'innovation externe et des partenariats (Labrouche et Kechidi, 2016), seules quelques publications portent sur cette reconfiguration du segment productif de l'activité.

[23] Ce travail a bénéficié d'une aide de l'État gérée par l'Agence Nationale de la Recherche au titre du programme Investissements d'avenir portant la référence ANR-10-EQPX-17 (Centre d'accès sécurisé aux données – CASD).

Les travaux récents d'Abecassis et Coutinet (2018) sur l'économie du médicament intègrent en effet ce nouveau mode d'organisation de la production dans l'ensemble des paradigmes orientant la pharmacie mondiale à l'heure actuelle. Ils situent le démarrage de ce processus d'externalisation à la fin des années 1990 et soulignent la reconfiguration de l'activité autour de l'émergence des « façonniers », sorte d'acteurs spécialisés dans la fabrication sous contrat de médicaments et rachetant aux laboratoires mondiaux les usines dont ces derniers souhaitent se séparer, devenant leurs preneurs d'ordres. Au cœur de ce processus de désintégration, ils identifient comme déterminant majeur la volonté des multinationales de la pharmacie de réduire leurs coûts de production, en lien avec la pression à la rentabilité exercée par les actionnaires. Mais par quels mécanismes l'externalisation de cette activité permet-elle la réduction des coûts de production ? Il s'agit ici de donner à voir les étapes successives du processus d'externalisation et de caractériser tant ses leviers que ses implications, par une analyse longitudinale des entreprises qui l'alimentent.

Selon Frigant (2013), la désintégration de la chaîne de valeur est intimement liée à l'émergence d'acteurs en capacité de proposer leurs services en sous-traitance, dont le rôle consiste d'abord à se rendre visibles, puis à promouvoir auprès des firmes intégrées l'éventail de services qu'ils pourraient prendre en charge. D'emblée, Frigant attire l'attention sur la constitution de deux groupes distincts alimentant le processus : sous-traitants d'une part et firmes anciennement intégrées d'autre part. Il souligne ainsi que « l'existence d'une relation verticale inter-firmes implique qu'à un moment donné, un donneur d'ordres a jugé pertinent de confier la réalisation d'une activité à un preneur d'ordres en contrepartie d'une rémunération monétaire. La relation existe parce que le preneur et le donneur d'ordres ont décidé que la relation existerait » (p. 13). Or, d'après Perraudin et *al.* (2014), relations de sous-traitance et rapports de force sont indissociables. Quels sont dans le cas de la production pharmaceutique les attributs de ces relations inter-firmes et de quelle manière se forment et s'expriment les rapports de force entre les deux types d'acteurs ?

Aussi, analyser ce processus de désintégration productif nécessite d'interroger la stratégie de chacun de ces deux groupes d'entreprises s'y insérant. En cela, le niveau sectoriel n'offrirait pas une granularité assez fine, puisque donneurs et preneurs d'ordres interagissent au sein même de celui-ci. Le niveau d'analyse pertinent serait davantage celui de l'entreprise, permettant d'observer les liens entre les entreprises de ces deux groupes, et leur évolution dans le temps. Ainsi, notre exploitation statistique repose d'abord sur deux sources de l'Insee dédiées aux entreprises : les Enquêtes Annuelles d'Entreprises (EAE) jusqu'à 2007 inclus, puis le dispositif d'Élaboration des statistiques annuelles d'entreprises (ESANE),

disponible jusqu'à 2016 (voir encadré 1.1). Nous faisons le choix de travailler sur la période 1993-2016 offrant à la fois un suivi longitudinal conséquent et un seul changement de nomenclature touchant notre champ, ce qui permet d'assurer une certaine stabilité de l'activité principale exercée. En effet, de 1973 à 1992 inclus, la classification des entreprises repose sur la Nomenclature des activités et des produits (NAP), tandis que la période 1993-2016 contient un seul changement important sur lequel nous portons une vive attention : le passage de la NAF rév. 1 à la NAF rév. 2 en 2008 (voir encadré 1.2). Du point de vue de la taille, le champ correspond aux entreprises de 20 salariés et plus, la source EAE étant exhaustive sur ce champ. Pour compléter le profil de ces entreprises et accroître encore d'un cran la finesse d'analyse, nous mobilisons ensuite les fichiers « salariés » des Déclarations Annuelles des Données Sociales (DADS), renseignant sur les caractéristiques individuelles des salariés de ces entreprises, notamment en termes de professions et de rémunérations. De manière analogue, afin de garantir un maximum de stabilité, et puisque les phénomènes à l'étude s'y concentrent, nous travaillons sur la période 2003-2016 sur laquelle la nomenclature des catégories socioprofessionnelles ne connaît pas de changement.

Comment faire apparaître statistiquement les nouvelles divisions du travail au sein de la production pharmaceutique ? Que signifie ce processus de désintégration en termes de liens inter-entreprises et quelles sont ses implications sur l'emploi, la profitabilité et les rémunérations des salariés ? Afin d'identifier précisément les phénomènes que l'on cherche à analyser, nous faisons par la suite le choix de resserrer la focale aussi souvent que nécessaire. Ainsi, notre analyse ne peut se prévaloir d'être exhaustive, puisqu'elle vise plus l'identification de mécanismes spécifiques.

La première partie discute du champ pertinent à retenir pour mener cette caractérisation empirique. Dans un premier temps, nous adoptons le champ qui émerge de l'usage immédiat de la nomenclature pour faire ressortir les spécificités de ce secteur au regard de deux autres secteurs industriels où la problématique de la division inter-entreprises de la production se joue fortement. Dans un second temps, nous resserrons le champ de l'analyse sur les groupes d'acteurs au cœur du processus de désintégration, groupes que nous reconstituons, en distinguant les donneurs d'ordres, les preneurs d'ordres historiques et les preneurs d'ordres issus de l'externalisation d'usines. Malgré cette redéfinition du champ au plus près du processus, les données mobilisées présentent différentes limites, dont il s'agit d'expliciter l'origine ; les pratiques comptables des laboratoires constituant le principal obstacle à notre

exploitation. Sur cette base, la seconde partie vise d'abord à retracer l'externalisation de la production en deux phases, notamment *via* le transfert des sites et des salariés de l'un à l'autre des types d'acteurs. Nous cherchons ensuite à faire apparaître les impacts des rapports de force qui s'exercent entre les deux groupes d'acteurs au cœur de la production de médicaments, à travers l'évolution de leurs dynamiques économiques et financières. Néanmoins, les limites inhérentes aux données mobilisées ne nous permettent guère de dépasser les constats déjà mis en avant dans la littérature d'économie industrielle. Nous montrons toutefois que malgré la croissance exponentielle du chiffre d'affaires de la filière du façonnage, les conditions de rentabilité se dégradent fortement à partir de 2009. En définitive, notre contribution repose surtout sur la caractérisation des implications directes de ce mode d'organisation industrielle sur les salariés et leurs conditions de travail et d'emploi, étudiées dans la troisième partie. En particulier, les niveaux de rémunération, leur évolution dans le temps et leurs déterminants seront examinés.

Encadré 1.1 : les données utilisées

D'après l'Insee, le dispositif ESANE combine des données administratives (obtenues à partir des déclarations annuelles de bénéfices que font les entreprises à l'administration fiscale et à partir des Déclarations annuelles de données sociales (DADS) qui fournissent des informations sur les salariés) et des données obtenues à partir d'un échantillon d'entreprises enquêtées par un questionnaire spécifique pour produire des statistiques structurelles d'entreprises (enquête sectorielle annuelle).

Mis en place en 2009 sur l'exercice 2008, ce dispositif remplace le précédant système composé de deux dispositifs avec les Enquêtes Annuelles d'Entreprises (EAE) et le Système Unifié de Statistiques d'Entreprise (SUSE) s'appuyant sur les déclarations fiscales, en les unifiant. Les EAE sont segmentées par grands types d'activité : transports, commerces, services, construction, et industrie, et le champ global couvre l'ensemble des entreprises de France métropolitaine de plus de 20 salariés.

Ces deux sources nous permettent de disposer des principales caractéristiques économiques des entreprises : conditions d'exercice de l'activité, résultats économiques, investissements matériels et immatériels, sous-traitance (jusqu'à 2007), effectifs, etc.

Concernant les DADS, il s'agit d'une formalité déclarative dont doit s'affranchir toute entreprise employant des salariés. Pour chaque salarié, l'employeur déclare : la nature de l'emploi et la qualification, les dates de début et de fin de période de paie, le nombre d'heures salariées, la condition d'emploi (temps complet ou partiel), le montant des rémunérations versées, etc.

I – Saisir statistiquement le champ de la production de médicaments pour faire apparaître sa dynamique industrielle

Cette première partie discute des différentes possibilités offertes par la Nomenclature d'Activité Française (NAF), en référence à l'acception plus ou moins large de l'activité pharmaceutique retenue (voir encadré 1.2), mais aussi et surtout en fonction du questionnement de recherche. Ce champ ainsi constitué, la comparaison avec deux secteurs aux caractéristiques communes et l'appui sur différents travaux d'économie industrielle permettent d'identifier les spécificités irréductibles de la production pharmaceutique. Cependant, bien que permettant des comparaisons intersectorielles riches, l'approche statistique basée sur les nomenclatures apparaît vite insuffisante tant face à l'hétérogénéité des acteurs, que pour capter les transformations industrielles affectant la production pharmaceutique.

S'appuyant ici sur les conclusions déjà formulées par Flacher et Pelletan (2007), nous redéfinissons de manière ad-hoc le champ le plus à même de mettre en lumière le processus de désintégration de la production, autour de trois groupes d'entreprises : les filiales de laboratoires, les « façonniers cédés » et les « façonniers historiques », les deux premiers étant véritablement acteurs du processus tandis que le troisième se positionne à la marge de celui-ci.

Enfin, nous présentons de manière exhaustive les limites d'exploitation inhérentes aux données mobilisées.

1) Le secteur de la pharmacie : des caractéristiques bien visibles mais résultant de sous-groupes hétérogènes

Définies comme « un outil conceptuel qui réalise le découpage d'un domaine donné, défini globalement, d'après certains principes » (Rousseau, 1975, p. 64), les nomenclatures sont à la base de l'information statistique, et, à ce titre, un objet de recherche à part entière, comme en témoigne la littérature fournie sur le sujet[24]. En effet, les nomenclatures sont une représentation partielle de la réalité[25], figeant à un moment donné les représentations des acteurs au cœur de sa construction (politiques, économistes, statisticiens, historiens, etc.). Si nombre de travaux

[24] Elles sont au cœur de travaux fondamentaux réalisés à partir des années 1970, relayés en grande partie dans la revue *Économie et Statistiques*. Voir les travaux de Bernard Guibert (1971), de Bernard Guibert et *al.* (1971), ou d'Alain Desrosières (1972).

[25] Voir MEDA Dominique, VENNAT François (dir), « Introduction », in *Le travail non qualifié*, Paris, La Découverte, « Recherches », 2005.

interrogent les choix méthodologiques et principes sous-jacents liés à ces constructions, nous portons ici davantage notre attention sur la question de leur utilisation, liée au champ mais aussi à l'objet d'étude. Dans quelle mesure les nomenclatures économiques en vigueur permettent-elles d'appréhender les transformations de l'industrie pharmaceutique ?

Encadré 1.2 : l'industrie pharmaceutique vue par la Nomenclature d'Activité Française (NAF)

Comme l'indique Boeda (2008, p. 5), « les nomenclatures vieillissent car la réalité change », rendant indispensables des changements de nomenclatures réguliers. En France, plusieurs nomenclatures se sont ainsi succédées. Pour ne se concentrer que sur les dernières, la mise en place de la NAP en vigueur de 1973 à 1992 répond à plusieurs objectifs clairement identifiés : la mise en cohérence et le regroupement de la multitude de nomenclatures peu coordonnées entre elles à usages distincts alors en vigueur, et l'harmonisation de la nomenclature française avec les nomenclatures internationales. Ce besoin d'harmonisation est encore approfondi par l'arrivée du marché unique européen en 1993, donnant naissance à la Nomenclature d'Activité Française (NAF), en vigueur du 1er janvier 1993 au 31 décembre 2002. Rendue obsolète par la NAICS (North American Industry Classification System), développée dans le cadre de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA), la NAF a connu deux révisions successives : une légère en 2003 et une plus profonde en 2008, portant respectivement le nom de NAF rév. 1 et NAF rév. 2 (Lacroix et Fuger, 2008). L'enjeu central de cette dernière est de faire apparaitre dans sa structure les nouvelles technologies, les activités montantes liées à l'environnement, aux services, à l'information et la communication, mais également à l'évolution de l'organisation économique et sociale des entreprises (Dutrech, 2008).

Du fait de ces différents changements, la saisie de l'industrie pharmaceutique évolue. Depuis l'adoption de la NAF en 1993, deux postes font une référence directe à l'industrie pharmaceutique. Il s'agit du groupe « 24.4 : Industrie pharmaceutique » contenant trois classes que sont :

- « 24.4A : Fabrication de produits pharmaceutiques de base »,
- « 24.4C : Fabrication de médicaments »
- « 24.4D : Fabrication d'autres produits pharmaceutiques »
- « 51.4N : Commerce de gros de produits pharmaceutiques ».

Ces quatre classes ne contiennent en revanche pas toutes les entreprises appartenant au secteur pharmaceutique, dont nombre d'entre elles figurent dans des classes regroupant des entreprises à la même fonction mais de secteurs différents. Il s'agit par exemple des sièges sociaux regroupés au sein de la classe « 74.1J : Administrations d'entreprises » ou des entreprises de recherche et développement classées en « 73.1Z : R&D en sciences physiques et naturelles ».

Encadré 1.2 : suite

La première révision de la NAF en 2003 ne modifie pas les périmètres susmentionnés. En revanche, la seconde de 2008, modifie à la fois les périmètres et les intitulés des classes en lien avec l'industrie pharmaceutique :

- « 24.4A » conserve son intitulé mais devient « 21.10Z »
- « 24.4C » et « 24.4D » sont regroupés au sein de « 21.20Z : Fabrication de préparations pharmaceutiques », à l'exception du matériel chirurgical et dentaire devenu 32.50A
- « 51.4N » conserve son intitulé mais devient « 46.46Z »
- « 74.1J » se scinde en « 64.20Z : Activités des sociétés holding » et « 70.10Z : Activités des sièges sociaux ».

a) L'industrie pharmaceutique vue par la NAF : pluralité d'activités et hétérogénéité de tailles d'entreprises

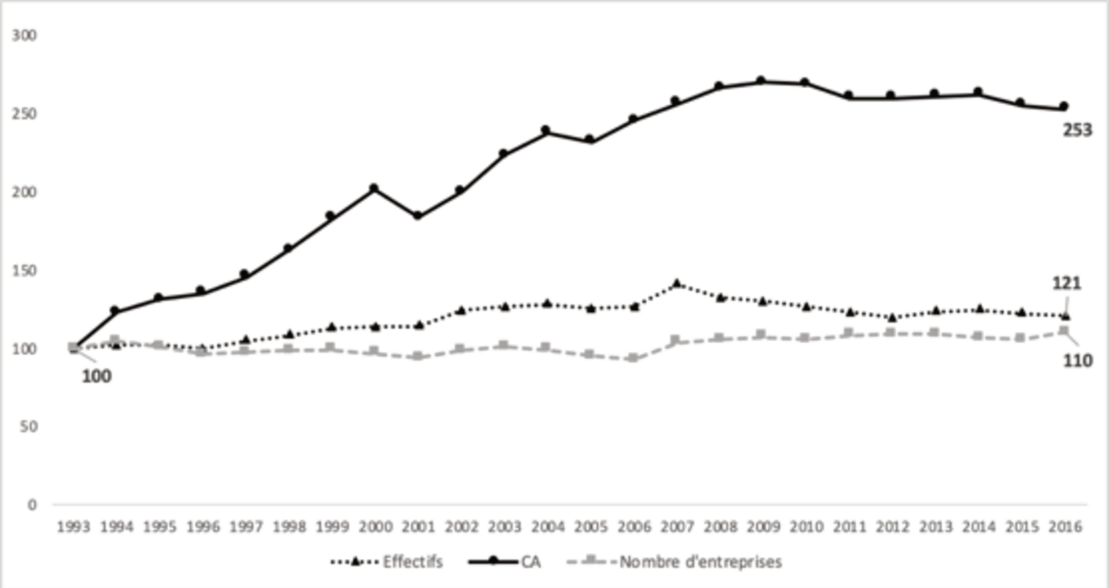
Concernant le champ, tel que détaillé dans l'encadré 2, l'activité pharmaceutique est désagrégée a minima entre six postes de la nomenclature mais seul le segment industriel (division 21) garantit de ne contenir que des entreprises du secteur[26]. Concernant l'objet, la chaîne de valeur pharmaceutique s'étend schématiquement des activités de recherche et développement (R&D) à la commercialisation des médicaments, en passant par l'étape de production industrielle des médicaments. Sur quel segment de cette chaîne de valeur axer notre analyse ?

Parmi les mutations ayant affecté la chaîne de valeur de l'industrie pharmaceutique ces dernières décennies, toutes ne peuvent pas être saisissables statistiquement. En effet, la désintégration de l'activité de recherche et développement est difficile à capter car elle impose de suivre surtout des flux financiers (liés aux rachats de molécules notamment) et une contractualisation accrue (de partenariat, de recherche sous contrat). En revanche, la désintégration de la production de médicaments met en jeux des flux de personnes à travers les transferts de salariés résultant des cessions d'usines. C'est sur ce segment là qu'il nous semble donc le plus pertinent de focaliser notre analyse : nous nous centrons ainsi sur l'ensemble des

[26] Malgré son nom, la classe 51.4N (464.46Z après la révision de la nomenclature) agrège des filiales commerciales de groupes pharmaceutiques, au cœur de nos questionnements, et des entreprises de répartition pharmaceutique appartenant de fait non pas au secteur pharmaceutique mais à celui de la répartition, réalisant selon des obligations de service public, l'approvisionnement des officines.

entreprises ayant pour activité principale exercée la fabrication de préparations pharmaceutiques[27]. Nous ferons désormais référence à cet ensemble sous l'appellation « production pharmaceutique ». Le graphique 1.1 présente l'évolution du nombre d'entreprises, du chiffre d'affaires (CA) et des effectifs de la production pharmaceutique selon cette construction du périmètre.

Graphique 1.1 : Évolution du total du nombre d'entreprises, du chiffre d'affaires et des effectifs de la production pharmaceutique (base 100 en 1993)



Source : EAE 1993-2007 (Insee), ESANE 2008-2016 (Insee).
Champ : Entreprises de 20 salariés et plus, appartenant au code NAF 24.4C avant 2008, et 21.20Z après 2008.

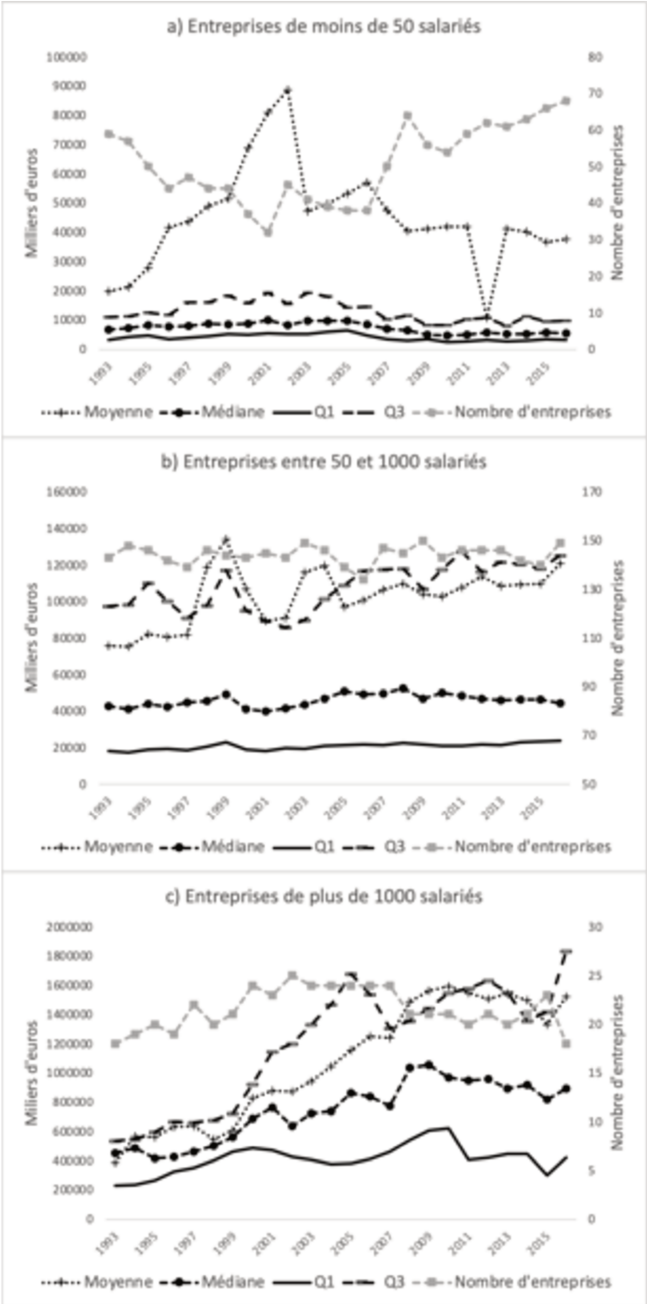
Tandis que le nombre d'entreprises varie assez peu sur la période, les effectifs et le chiffre d'affaires semblent en comparaison connaître deux phases : une phase de croissance soutenue jusqu'à 2006-07, puis une phase de ralentissement-contraction par la suite. Au total, la dynamique de la production pharmaceutique s'illustre surtout par une déconnexion croissante, et très prononcée, entre la trajectoire des effectifs et celle du chiffre d'affaires, synonyme de gains de productivité importants.

Cependant ces données globales agrègent des entreprises très hétérogènes, notamment en raison de leur taille. Cette très forte progression du chiffre d'affaires, si caractéristique de la

[27] Notre périmètre repose donc avant 2008 sur le seul code 24.4C, et après 2008 sur le code 21.20Z regroupant les codes 24.4C et 24.4D, ce dernier ayant un nombre d'entreprises total et un chiffre d'affaires total faible comparativement au premier. Le changement de périmètre ne semble pas présenter de rupture de série majeure. Par ailleurs, on note qu'ainsi détourée, l'activité principale ne renseigne pas sur la destination du produit, humaine ou animale.

production pharmaceutique, est-elle commune à l'ensemble des entreprises du secteur, ou bien au contraire est-elle portée par un petit nombre de grosses entreprises ? Compte-tenu de la distribution des entreprises du secteur en fonction de leurs effectifs, nous faisons le choix d'isoler les entreprises de moins de 50 salariés, et celles de plus de 1000 salariés. Le graphique 1.2 illustre l'évolution de la distribution du chiffre d'affaires selon la taille d'entreprises.

Graphique 1.2 : Évolution de la distribution du chiffre d'affaires total selon la taille des entreprises



Source : EAE 1993-2007 (Insee), ESANE 2008-2016 (Insee).
Champ : Entreprises de 20 salariés et plus, appartenant au code NAF 24.4C avant 2008, et 21.20Z après 2008.

Pour les entreprises de moins de 50 salariés, c'est d'abord le surplomb de la moyenne qui apparaît, illustrant l'hétérogénéité à l'intérieur de la classe, composée majoritairement d'entreprises autour de 20 salariés et de quelques entreprises en haut de la distribution élevant la moyenne au-delà du troisième quartile (Q3). Les soubresauts du troisième quartile entre 1996 et 2009, plus visibles que ceux du premier quartile (Q1) ou de la médiane, indiquent une certaine volatilité pour les entreprises ayant les CA les plus importants, potentiellement due au fait que certaines d'entre elles changent de classe. En revanche, le resserrement de la distribution vers une valeur faible après 2009, illustre une contraction du chiffre d'affaires des entreprises de moins de 50 salariés (qui sont par ailleurs de plus en plus nombreuses).

Malgré le côté erratique du troisième quartile et de la moyenne pour les entreprises de 50 à 1000 salariés, en lien avec l'étendue de cette classe, on note depuis 2002 une légère tendance à la hausse des premier et deuxième quartiles (bien que se contractant après 2010) et une progression plus importante du troisième.

Enfin, pour les entreprises de plus de 1000 salariés, médiane et moyenne évoluent dans le couloir de progression fixé par le premier et le troisième quartile jusqu'à 1999, tandis que la distribution se disperse ensuite : l'écart croissant entre les 25% d'entreprises du bas de la distribution et les 50% (voire 25%) du haut indique clairement que ce sont les entreprises les plus grosses qui tirent la croissance du CA et impriment les dynamiques du secteur (alors qu'elles sont en nombre réduit depuis 2007).

Ces tendances, largement dessinées par les plus gros acteurs de la pharmacie, traversent-elles d'autres industries, ou sont-elles spécifiques ?

b) Comparaisons intersectorielles sur la base de la NAF

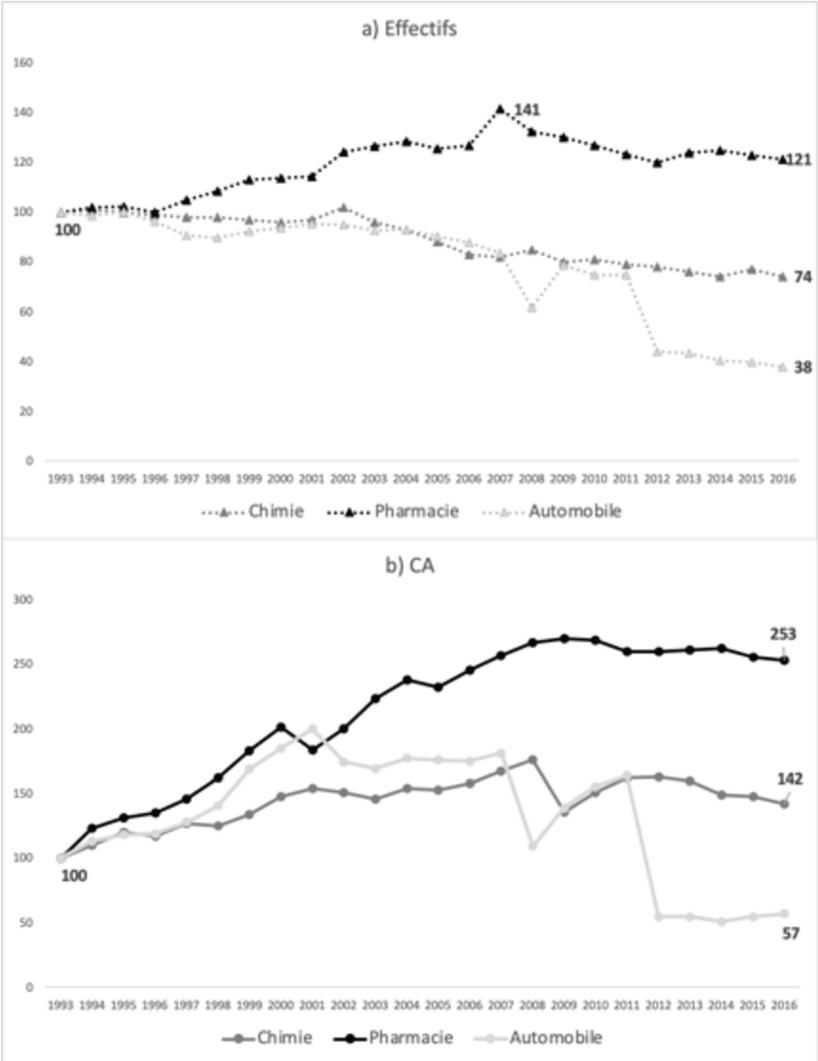
Pour étayer cette comparaison, nous nous appuyons sur deux autres secteurs industriels partageant avec la production pharmaceutique des caractéristiques communes devant permettre de faire ressortir par différence ce qui est spécifique : la chimie et l'automobile. Pour cela, nous mobilisons à la fois des données sectorielles dont les contours sont également tracés à partir de la NAF[28] et la littérature d'économie industrielle fournie, portant sur les dynamiques de ces secteurs. Ces trois secteurs ont en commun de contenir des firmes leaders de très grosse taille, mobilisant leurs réseaux de sous-traitants respectifs (Frigant, 2009 ; Mathieu et *al.*, 2013).

[28] Le périmètre de la chimie repose sur la division 24 de la NAF (à l'exclusion du segment pharmaceutique (24.4)) avant 2008 et sur la division 20 après 2008) tandis que le périmètre automobile repose sur la division 29 de la NAF rév. 2 après 2008 et sur les codes NAF correspondant avant 2008.

Ensuite, chimie et pharmacie partagent les mêmes procédés industriels[29], en témoignent l'existence encore récente de conglomérats possédant les deux types d'activités (Abecassis et Coutinet, 2018) et l'inclusion de la sous-catégorie de l'industrie pharmaceutique dans l'industrie chimique, dans la nomenclature d'activité jusqu'à 2008.

Le graphique 1.3 présente l'évolution des effectifs et du chiffre d'affaires pour chacun de ces trois secteurs.

Graphique 1.3 : Évolution comparée des effectifs et du chiffre d'affaires selon les secteurs (indice base 100 en 1993)



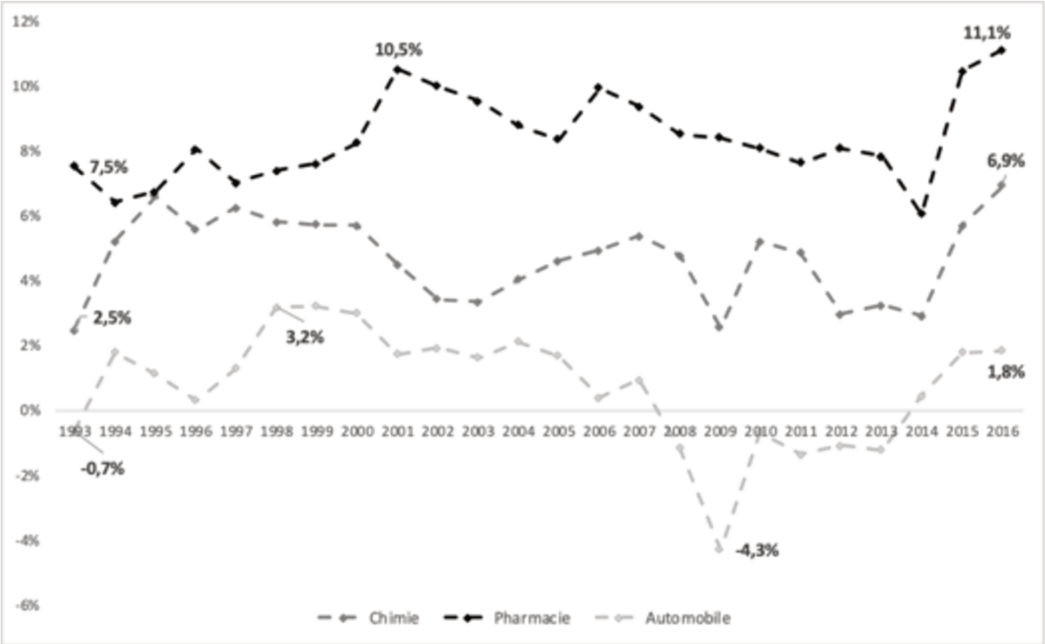
Source : EAE 1993-2007 (Insee), ESANE 2008-2016 (Insee).
Champ : Entreprises de 20 salariés et plus, appartenant au secteur chimique, pharmaceutique, et automobile.

[29] Dans la mesure où les principes actifs (API) des médicaments étaient de nature chimique jusqu'à l'émergence des biotechnologies, la fabrication de médicaments repose sur l'application de procédés chimiques au produit médicament. Ces procédés désignent la succession d'un ensemble d'étapes industrielles, chacune venant modifier le produit par mélange, séparation, purification, des éléments chimiques entrant dans la réaction.

Au niveau des effectifs, là où ceux de la chimie et de l'automobile connaissent une forte baisse, perdant respectivement un quart et deux-tiers de leurs contingents, ceux de la pharmacie semblent se stabiliser 20% au-dessus de leur valeur de 1993. Quant au chiffre d'affaires, la pharmacie se détache très nettement des deux autres, mais semble tout de même partager avec la chimie un point d'inflexion en 2008 : la croissance du CA laisse place à une tendance plutôt stable puis légèrement décroissante.

Comme le montre le graphique 1.4, la production pharmaceutique a aussi de particulier qu'elle génère des taux de marge (rapport du résultat d'exploitation au chiffre d'affaires) largement supérieurs à ceux des deux autres industries comparées. Au-delà des fluctuations sur la période, la pharmacie connaît une moyenne des taux de marge de 8,4%, contre 4,7% pour la chimie et 0,8% pour l'automobile.

Graphique 1.4 : Évolution du taux de marge (résultat d'exploitation rapporté au chiffre d'affaires) selon les secteurs



Source : EAE 1993-2007 (Insee), ESANE 2008-2016 (Insee).
Champ : Entreprises de 20 salariés et plus, appartenant au secteur chimique, pharmaceutique, et automobile.

Ainsi, le secteur de la production pharmaceutique (tel qu'on peut l'appréhender par le poste 21.20Z) et les autres secteurs dessinés grâce à la NAF semblent partager assez peu de dynamiques communes. La pharmacie s'illustre surtout par la croissance très forte de son chiffre d'affaires et un niveau de rentabilité largement supérieur à celui des autres secteurs.

Au total, la production pharmaceutique (appréhendée par le poste 21.20Z) apparaît très hétérogène du point de vue de la taille de ses entreprises, tandis que les gros acteurs occupent une place centrale dans la formation des dynamiques. La comparaison avec les secteurs de la chimie et de l'automobile aura en outre permis de montrer que ces dynamiques sont très spécifiques à la production pharmaceutique.

Selon nous, ces spécificités tiennent à la place que les entreprises occupent au sein de la chaîne de valeur pharmaceutique[30], dont nous cherchons justement à analyser les mutations et l'organisation. Parmi les entreprises ayant pour activité principale exercée (APE) la fabrication de préparations pharmaceutiques, on trouve en effet des filiales de gros laboratoires pharmaceutiques mondiaux produisant à destination du marché mondial des produits dont elles détiennent le brevet, des entreprises françaises produisant pour leur compte propre mais principalement à destination du marché français, ou encore des entreprises sous-traitantes produisant pour le compte des gros laboratoires des produits qui ne leur appartiennent pas. Or, telle qu'elle est construite, la nomenclature d'activités française ne permet pas de prendre en compte ces dimensions.

Ainsi, pour saisir précisément les mutations de l'organisation industrielle et le rôle des acteurs dans ces mutations, il est indispensable de construire, de manière ad-hoc, le champ des entreprises au cœur du processus, pour en saisir les étapes et les conséquences.

2) Une redéfinition du champ pour se placer au cœur du processus de désintégration

Selon Flacher et Pelletan (2007), les nomenclatures rendent difficilement compte des mutations industrielles. En effet, en tant que compromis entre des enjeux de nature différente (statistiques, économiques, politiques), les nomenclatures sont souvent inaptes à répondre aux besoins des économistes, ne parvenant pas à « segmenter les activités de façon homogène et d'en déduire un périmètre industriel sur lequel s'appuyer pour l'analyse économique des mutations récentes » (Flacher et Pelletan, 2007, p. 13). Ces mutations récentes touchant l'industrie ont notamment trait aux nouvelles modalités d'organisation des entreprises, à l'externalisation ou au transfert de certaines activités industrielles vers les services, modifiant d'une part le périmètre de l'industrie, mais également son homogénéité intrinsèque. Compte-tenu des

[30] Cette place dans la chaîne de valeur dépend des débouchés de leur production, mais aussi et surtout de la propriété ou non des produits fabriqués

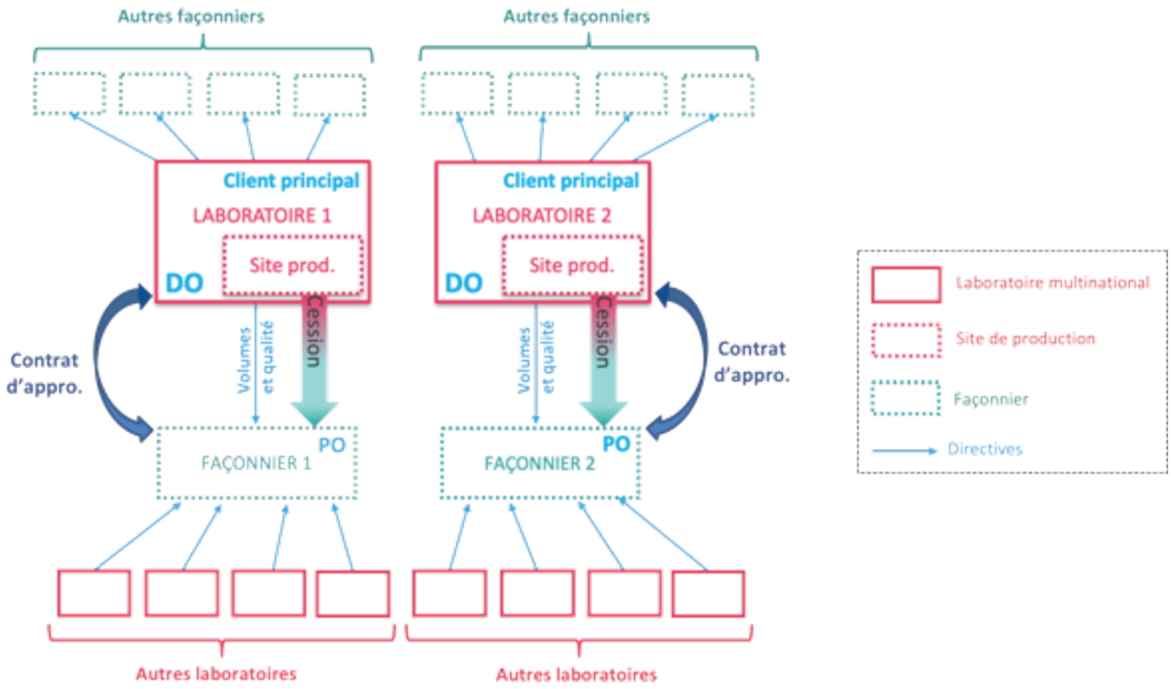
contraintes inévitables que représentent la forme et le contenu des données disponibles, les changements de méthodes, d'enquêtes, ou encore de nomenclature de référence, il est néanmoins possible, d'après Flacher et Pelletan, de développer à partir de cette matière première statistique disponible, des approches parallèles. Ils invitent en effet l'économiste à façonner lui-même les regroupements qui lui semblent pertinents pour appréhender les mutations industrielles au cœur de ses questionnements. En s'appuyant sur cette conclusion forte, nous proposons par la suite de développer une telle approche aux bornes de la production pharmaceutique.

a) Le processus à caractériser

Il convient d'abord de préciser nos questionnements spécifiques. Parmi les mutations ayant touché l'industrie pharmaceutique dans sa globalité, nous cherchons précisément à faire apparaître le processus d'externalisation de la production de médicaments afin d'en analyser les conséquences économiques et financières. Or, cette externalisation de la production répond à un schéma bien identifié et récurrent[31] (voir schéma 1.1) : un laboratoire d'envergure mondiale cède à un sous-traitant façonnier le site de production dont il souhaite se séparer, tandis que le façonnier reprend l'usine, ses machines et ses salariés (Abecassis et Coutinet, 2018). Le laboratoire cédant devient le client principal du sous-traitant, de telle sorte que les médicaments fabriqués sur le site avant la cession y restent produits, selon des modalités (de volumes et de qualité notamment) fixées par un contrat d'approvisionnement d'une durée de 4 ou 5 ans le plus souvent. Durant cette période, une large partie des frais de fonctionnement sont couverts par le laboratoire cédant et l'objectif du façonnier est d'augmenter ses volumes, puisque les sites cédés sont généralement en surcapacité. Pour cela, il s'agit de diversifier sa clientèle afin d'être moins dépendant de son donneur d'ordres principal, et donc de produire pour d'autres laboratoires d'autres médicaments. Il s'agit aussi pour le façonnier d'adapter sa structure de coûts en prévision de l'arrivée à échéance du contrat d'approvisionnement et de sa renégociation (PIPAME, 2017).

[31] Ce schéma, et l'ensemble des implications organisationnelles et relationnelles décrites ci-après, ont pu être formalisées grâce à de nombreuses observations et études de cas, réalisées dans le cadre des enquêtes monographiques mobilisées dans le chapitre suivant, mais aussi celles permises par la convention CIFRE.

Schéma 1.1 : Organisation industrielle de la production pharmaceutique en sous-traitance



Source : schéma de l'auteur.

Au total, chaque façonnier produit pour plusieurs donneurs d'ordres, selon des modalités contractuelles différentes, des produits différents, tout en étant dans une position de dépendance économique particulière vis-à-vis de son client principal. De l'autre côté, chaque laboratoire sous-traite la production de différents médicaments à plusieurs façonniers. Ces relations interentreprises reposent sur la contractualisation et s'accompagnent donc de toutes les spécificités de ce mode de relation (date d'échéance, renouvellement, mise en concurrence lors d'appel d'offre, etc.). Les principaux indicateurs comptables des façonniers, en lien avec l'éloignement à la cession amenant la renégociation du contrat principal et la mise en production de lots provenant d'autres donneurs d'ordres, peuvent alors être affectés.

b) La reconstitution du champ : étapes et méthodologie

Pour faire apparaître ce processus, nous avons adopté une démarche spécifique au sens de Flacher et Pelletan (2007), visant à reconstruire ex post le périmètre des entreprises où la désintégration s'est tenue (voir l'encadré 1.3). Il s'agit d'une opération fine d'imputation de

chaque entreprise au groupe d'acteurs auquel elle appartient[32]. Ce travail minutieux s'est appuyé sur quatre ressources principales :

- les informations comptables sur les SA ou SARL à publication obligatoire disponibles sur internet[33]
- les bases de données publiques SIRENE ou renseignant sur « l'avis au répertoire SIRENE »[34].
- les articles de la presse économique qui, quotidiennement, commentent les étapes du feuilleton de la restructuration du secteur. La profitabilité et les effectifs salariés en jeu expliquent que soit intérêt est constant et que toutes les opérations de cessions soient systématiquement signalées[35].
- la connaissance du terrain d'analyse permise et acquise via la convention CIFRE (Convention Industrielle de Formation par la Recherche).

Cette construction « manuelle » du champ d'analyse a conduit à définir trois groupes distincts. Le premier groupe d'acteurs que l'on reconstitue est celui composé des gros laboratoires mondiaux, à l'origine de cette externalisation massive. Nous avons reconstitué à partir du « top 20 » des plus gros laboratoires en 2016[36], pour chacun des seize gros groupes disposant d'une filiale de production de médicaments en France, l'ensemble des entreprises ayant constitué ou intégré leur périmètre sur la période 1993-2016[37]. Sur les périmètres reconstitués de ces 16 gros laboratoires, 13 ont cédé au moins un site de production à un façonnier sur cette période.

Les entreprises issues de ces sites de production cédés constituent le deuxième groupe d'acteurs. On parlera dans ce cas des « façonniers cédés ». Pour la plupart d'entre eux, les acquéreurs appartiennent à des groupes de façonnage qui croissent à mesure qu'ils rachètent les entreprises ou établissements dont les laboratoires se dessaisissent. Ils évoluent ainsi par

---

[32] L'opération est rendue possible grâce à l'inclusion dans les EAE et les ESANE du siren et de la dénomination de l'entreprise.
[33] Voir https://www.economie.gouv.fr/facileco/quelles-sont-informations-accessibles-au-public, http://www.societe.com, http://www infogreffe.com.
[34] http://www.siren.fr, http://avis-situation-sirene.insee.fr.
[35] Bien que les cessions récentes fassent l'objet d'un plus large relai dans la presse, les cessions « anciennes » restent bien renseignées. Quelques exemples d'articles de presse concernant des cessions anciennes, respectivement de 1996 et 2000 : https://www.lesechos.fr/1996/07/smithkline-beecham-cede-quatre-unites-europeennes-837605, https://www.lesechos.fr/2000/04/aventis-cede-a-lallemand-haupt-pharma-le-site-de-production-de-livron-741546. Parfois, pour les plus petits sites, la presse régionale est un renfort précieux.
[36] EVALUATE PHARMA World Preview 2017 to 2022.
[37] Nous avons ainsi retenu l'ensemble des entreprises ayant intégré le périmètre de ces 16 laboratoires mondiaux, ayant eu pour activité principale exercée le code correspondant à la fabrication de préparations pharmaceutiques, au moins une fois sur la période.

croissance externe à l'occasion de chaque rachat. Tous les sites de production délaissés par les laboratoires ne trouvent cependant pas leur place au sein de ces gros groupes de façonnage. Certains sont ainsi repris par des indépendants, ou des plus petits groupes de façonnage ne disposant le plus souvent que d'une seule usine en France. Ils forment une subdivision dans le groupe des façonniers cédés.

On distingue ensuite un troisième type d'acteurs, composé d'entreprises de façonnage qui semblent évoluer à l'écart de ce processus. Ces entreprises ne résultent pas d'une cession d'un laboratoire. Elles ont au contraire toujours exercé une activité de production pour tiers, c'est pourquoi nous les avons désignés comme « façonniers historiques ».

Encadré 1.3 : Présentation détaillée de la méthodologie au cœur de la reconstitution du champ

Nous avons choisi pour la reconstitution des groupes d'acteurs « façonniers » et « laboratoires » de suivre une méthode antéchronologique : partir de ce qui est en 2016 et remonter l'historique.

1) Pour les « laboratoires » : le point de départ repose sur le classement des vingt premiers laboratoires mondiaux en 2016, établi par le consensus Evaluate Pharma. Sur ces vingt premiers laboratoires classés par chiffre d'affaires décroissant, seize ont au moins une filiale de production en France. Nous avons, pour chacun de ces seize groupes, reconstitué l'historique des entités constituant ou ayant intégré leur périmètre, à la suite de fusions et acquisitions, ou encore d'échanges d'actifs. Ce travail documentaire s'est appuyé sur les rapports annuels de ces groupes, sur la presse économique et sectorielle, ainsi que sur l'historique de Syndex, suivant les développements du secteur de la pharmacie depuis les années 1980. Dans de rares cas, des articles scientifiques retracent cet historique pour un laboratoire en particulier, considéré comme emblématique à l'échelle nationale (ex : Sanofi en France ou GSK au Royaume Uni).

Nous avons effectué une recherche dans les fichiers EAE et ESANE par noms clés en 1993, en 1998, en 2003, en 2008, en 2013 et en 2016, et avons retenu les siren des entreprises qui, d'une part appartenaient bien à ces seize laboratoires (vérification effectuée grâce aux répertoires Sirene) et d'autre part étaient classées dans les codes NAF 24.4C ou 21.20Z tout en réalisaient bien de la production de médicaments à usage humain et non vétérinaire. Sur ces mêmes années, sur la base de l'ensemble du champ 24.4C (et respectivement 21.20Z), nous avons également identifié et récupéré les entreprises appartenant aux seize laboratoires mais n'étant pas ressorties dans la recherche par mot clé. Au total, ces deux étapes d'identification successives ont permis de réunir un ensemble de 79 entreprises et d'en constituer une liste de siren.

Il s'est ensuite agit de construire, grâce à cette liste de siren, un panel non cylindrique sur 1993-2016 en récupérant l'ensemble de ces entreprises présentes au moins une année donnée entre 1993 et 2016.

(*suite p. suivante*)

Encadré 1.3 : (suite)

Constatant la « disparition » de certaines de ces entreprises (codées 24.4C) puis leur réapparition à partir de 2008, sous le code NAF du « commerce de produits pharmaceutiques » (46.46Z), et sachant que les EAE du commerce et celles de l'industrie sont séparées avant 2008, nous avons recherché dans les EAE du commerce la présence de ces entreprises disparues, permettant de compléter certains des vides du panel. Ce transfert du code « production » vers le code « commerce » illustre le fait que le groupe « laboratoires » contienne de plus en plus d'activités commerciales, à l'image du changement d'activité principale exercée.
Au total, le groupe « laboratoires » contient l'ensemble des entreprises correspondant aux 20 plus gros laboratoires mondiaux en 2016, ayant eu le code NAF relatif à la fabrication de médicaments (24.4C/21.20Z) au moins une fois sur la période 1993-2016.

2) Concernant les « façonniers », différents choix méthodologiques président à leur identification. En effet, les principaux acteurs sont des groupes ayant racheté un certain nombre d'usines cédées. Définit-on alors l'inclusion dans le groupe « façonniers » sur la base de l'appartenance à l'un de ces groupes, ou en référence à l'activité réelle de chacune des usines ? Puisque certains des groupes de façonniers ont choisi des stratégies de diversification de leurs activités, mélangeant de la pharmacie et de la cosmétologie, il nous est apparu essentiel de faire la sélection sur des critères propres à l'usine.
Le travail s'est appuyé sur deux sources : un article d'*Usine Nouvelle,* « les façonniers au chevet de la pharmacie » (Fleitour, 2014) donnant une cartographie exhaustive de chacun des 77 sites de façonnage présents en France en 2014 en précisant leur origine (cédé par un laboratoire, détenu par un laboratoire, ou construit *ex-nihilo*), et les travaux du PIPAME (2017) listant 71 sites réalisant en sous-traitance la production de produits pharmaceutiques. Nous avons fusionné ces deux listes, supprimé les sites détenus par des laboratoires, et les sites réalisant des activités de cosmétologie dont le code NAF n'était donc pas 2120Z. Pour chacun des sites conservés, nous avons retracé son historique grâce aux répertoires Sirene, permettant de déterminer d'éventuels changements de propriétaires, l'ancienneté de l'activité, et l'origine du site. Cette étape nous a permis de distinguer le groupe des « façonniers cédés » du groupe des « façonniers historiques », c'est-à-dire non issus de cessions et implantés de façon ancienne.
Sur la base de ces deux listes de siren, nous avons, comme pour le groupe des laboratoires, identifié pour chaque année entre 1993 et 2016 l'ensemble des façonniers cédés et l'ensemble des façonniers historiques présents.

Au total, notre champ est celui composé du groupe des « laboratoires », du groupe des « façonniers cédés », et du groupe des « façonniers historiques ». Nous excluons de ce champ les entreprises présentes une seule année sur la période, ce qui donne la composition suivante **:**

- 71 entreprises appartenant au groupe des « laboratoires »
- 29 entreprises appartenant au groupe des « façonniers cédés »
- 11 entreprises appartenant au groupe des « façonniers historiques »

Les différents acteurs étant identifiés, il s'agit désormais de percevoir les interactions entre ces groupes d'acteurs, et particulièrement entre le groupe des filiales de laboratoire et celui des façonniers cédés, puisque les façonniers historiques semblent en marge du processus de désintégration de la chaîne de valeur. Cependant, les données mobilisées, du fait de leur structuration mais aussi de celle des groupes multinationaux, présentent un certain nombre de limites.

3) Comparaisons économiques inter-groupes : des angles morts statistiques majeurs

Le mouvement majeur autour duquel s'opère le processus de désintégration de la production pharmaceutique pointe vers deux types d'acteurs : les laboratoires et les façonniers cédés, les premiers transférant leurs capacités productives aux seconds. Or, filiales de production des laboratoires et façonniers cédés ont pour points communs, compte-tenu de la méthode de construction des groupes du champ, de réaliser la même activité de production pharmaceutique de médicaments (à la différence près que l'une s'effectue en interne et l'autre en sous-traitance), et d'être des preneurs d'ordres (ordres issus de l'intérieur du groupe dans un cas et d'une entreprise extérieure dans l'autre). En effet, le découpage juridique des multinationales est souvent réalisé selon une segmentation par activité[38]. Dans cette organisation, les filiales de production ne sont pas autonomes dans le sens où elles reçoivent leurs directives de production (volumes, calendrier, marchés de destination) d'une autre entité du groupe, en lien direct avec le marché. Ainsi, ces directives émanent soit de la tête de groupe après consolidation des informations reçues des filiales commerciales, soit des filiales commerciales elles-mêmes.

Selon nous, ces deux points communs justifient précisément la mise en dialogue des structures économiques des deux groupes, à la recherche d'éléments indiquant l'existence de déterminants économiques à l'externalisation de certaines usines. En particulier, nous portons notre attention sur l'indicateur du taux de résultat d'exploitation rapporté au chiffre d'affaires, illustrant la capacité d'une entreprise à réaliser des gains pour chaque euro issu de son activité courante. Avant même de considérer ce ratio pour chacun des groupes et son évolution dans le

[38] On l'a dit, la chaîne de valeur pharmaceutique s'articule autour de trois activités principales : la recherche et développement, la production, et le commerce. Prenons deux exemples. Pour Sanofi, qui dispose des trois activités en France, l'activité de R&D est portée par l'entreprise « Sanofi-Aventis Recherche et Développement » (SARD), l'activité de production est portée par « Sanofi Winthrop Industrie » (SWI), et l'activité de commerce est portée par « Sanofi-Aventis France » (SAF). Chez GSK, qui ne réalise pas de R&D sur le sol français, l'activité de production est portée par « Glaxo-Wellcome Production », et l'activité commerciale par l'entreprise « Laboratoire GSK ».

temps, plusieurs limites fondamentales se matérialisent, malgré cette reconstitution du champ permettant de se placer au plus près du processus de désintégration.

Telles qu'elles sont construites, les données dont nous disposons ne nous permettent pas de suivre usine par usine le phénomène d'externalisation. Dès lors, on tente d'observer à travers les deux groupes d'acteurs reconstitués, l'aboutissement de l'externalisation et les segments qu'elle a produit. La caractérisation des rapports de force entre les deux types d'acteurs pourrait alors reposer sur l'analyse comparative des structures économiques des deux groupes, en prenant comme référentiel le fait que les façonniers cédés étaient auparavant inclus dans leur ensemble. C'est néanmoins sans compter sur le mode de construction des données au cœur de notre exploitation : l'échelon « entreprise » sur lequel sont construites les EAE et les ESANE n'offre pas un niveau de détail suffisant pour différencier la nature de l'activité. De plus, l'aspect artificiel des données du groupe des laboratoires, en lien notamment avec la méthode comptable des prix de transfert, vient bloquer la comparaison.

a) Les obstacles liés à la structuration des données statistiques

Les EAE et les ESANE ont comme unité de base l'entreprise. Dans le cas des façonniers, chaque usine est généralement une entreprise distincte. En revanche, dans le cas des filiales de laboratoires, les entreprises ont un périmètre très large correspondant à un découpage managérial. Chaque entreprise ainsi dessinée se compose de plusieurs établissements : lorsqu'un établissement-usine sort de l'entreprise au moment de la cession, l'opération n'est pas identifiable puisque l'entreprise existe toujours malgré la modification de son périmètre.

Pour cette raison, il n'est pas possible de suivre une même usine avant et après son externalisation, ce qui contraint d'emblée nos capacités analytiques. En effet, tant l'évolution des performances économiques individuelles suite au passage en sous-traitance que la teneur des liens entre un preneur d'ordres et un donneur d'ordres spécifique ne sont pas identifiables. En cascade, ce sont donc les questions de dépendance économique, ou encore d'influence du donneur d'ordres principal (le laboratoire cédant) sur l'activité de l'usine une fois externalisée, qui ne peuvent trouver réponse dans les données que l'on mobilise.

Par ailleurs, ces périmètres managériaux agrègent en leur sein des activités de nature très différentes, en particulier de la production et du commerce de médicaments, comme en témoigne le basculement du code APE « production » vers le code « commerce » de nombre

des filiales composant le groupe des laboratoires[39]. Pour ces filiales, il est impossible de savoir quelle part l'activité de production représente dans les indicateurs économiques et financiers dont on dispose. Dès lors, tous les indicateurs rapportant par exemple une variable liée à la production au chiffre d'affaires sont biaisés puisque le chiffre d'affaires incorpore des ventes commerciales.

Prenons un exemple concret. L'analyse longitudinale de la structure de coûts des filiales de laboratoires aurait pu permettre de mettre en évidence les externalisations d'usines, en suivant l'évolution du poids des achats de matières dans le chiffre d'affaires ou dans le résultat d'exploitation. En toute logique, au fil de l'externalisation des usines, le poste des achats de matières de chaque entreprise cédant une usine de son périmètre devrait décroître sensiblement, donc le ratio rapportant les achats de matières au chiffre d'affaires (ou au résultat d'exploitation) également. Mais pour les entreprises qui agrègent des activités de production et de commerce, ce ratio achats de matière rapporté au CA peut par exemple diminuer parce que le CA commercial augmente.

b) L'artificialité des données du groupe « laboratoires »

Dans l'organisation juridique des firmes multinationales, les filiales de production ne sont pas celles qui vendent les produits sur le marché. Or, l'incertitude est totale quant à la manière dont s'effectue et se facture le transfert des produits des filiales de production vers les filiales de ventes, ce qui pose la question de la composition du chiffre d'affaires que l'on considère. Sur la base de nos observations de terrains, on identifie deux grandes alternatives, selon la propriété des produits, qui ne prennent pas les mêmes formes comptables :

- un premier schéma dans lequel la filiale de production est propriétaire des produits et enregistre dans ses comptes des achats de matières premières, puis des ventes de produits finis figurant en « production vendue de biens » et composant le chiffre d'affaires ;
- un second schéma dans lequel la filiale de production n'est pas propriétaire des produits, et fournit une prestation de services de production rémunérée comme telle : la rémunération de la filiale de production par une autre entité du groupe

[39] Le changement de nomenclature en 2008 semble être l'occasion pour nombre d'entreprises de réinterroger leur classification : 80% des filiales des gros laboratoires mondiaux passent d'un code « fabrication » à un code « commerce ».

figure ainsi en production vendue de services, mais aucun flux de matières n'est comptabilisé.

Plus encore, même si un seul schéma comptable s'appliquait, les EAE/ESANE se heurtent dans le cas des firmes multinationales et de leurs filiales françaises, quel que soit le secteur d'activité, au problème dit de l'« évaluation aux prix de transfert » qui régit chacun des échanges des filiales nationales avec les autres filiales étrangères du groupe. En effet, l'OCDE en donne la définition suivante : ce sont « les prix auxquels une entreprise transfert des biens corporels, des actifs incorporels, ou rend des services à des entreprises associées ». Or, pour l'industrie pharmaceutique, chacun des trois types de transfert cités par l'OCDE est inhérent à l'activité. Concernant les transferts de biens corporels, il s'agit notamment, dans le cas de la pharmacie, des transferts de principes actifs depuis les filiales les produisant vers les filiales fabriquant les médicaments, puis des transferts de médicaments de ces dernières vers les filiales de distribution. Pour les actifs incorporels, il s'agit du transfert de licences d'exploitation, concédées par les filiales détentrices des brevets, vers les filiales de production, payant en retour des redevances pour leur utilisation. Enfin, les transferts de services renvoient aux prestations (administratives, commerciales, informatiques, marketing, etc.) assurées par un centre administratif pour le compte d'une filiale de distribution ou de production. C'est ainsi l'ensemble des activités des multinationales de la pharmacie qui est évalué selon cette méthode.

Prenons l'exemple de Sanofi. La multinationale française indique dans son rapport de mai 2018 sur la politique fiscale que « dans le domaine des prix de transfert, Sanofi applique les principes définis par l'OCDE et les réglementations nationales et recherche ainsi une rémunération de pleine concurrence pour toutes les transactions intra-groupe ». Or, Sanofi exerce ses activités dans plus de cent pays, depuis des centres administratifs (fonctions support et commerciales), des centres de recherche[40], des sites de production[41] (API ou médicaments) et des centres de distribution. Au total, le groupe Sanofi est composée de plus de 300 sociétés, démultipliant les potentielles transactions intra-groupe.

Bien que l'ensemble de ces opérations intra-groupe répondent au principe du « prix de pleine concurrence » tel qu'adopté par tous les pays de l'organisation, le contrôle des prix de transfert reste délicat, pour les échanges de biens mais encore davantage pour les échanges de services. Comme le souligne Askenazy et *al.* (2011, p. 40), « en particulier, les redevances de brevet entre filiales sont quasi impossibles à évaluer : si un médicament sans équivalent sous

[40] Vingt sites de R&D dans 8 pays en 2018.
[41] Soixante-quinze sites industriels dans trente-trois pays en 2018.

brevet américain — par exemple le Viagra — est produit dans des filiales à l'étranger — par exemple en Irlande — appartenant aux détenteurs du brevet, aucune référence sur un marché ne permet de correctement évaluer le prix de transfert pour la redevance de brevet associée ». Il est d'ailleurs intéressant de noter que les auteurs ont spécifiquement choisi l'industrie pharmaceutique pour illustrer leur propos, parmi tous les autres à leur disposition, avant d'insister sur la manière dont cette méthode à mi-chemin entre comptabilité et optimisation fiscale permet aux multinationales d'avoir la mainmise sur la localisation de profits ou encore de valeur ajoutée dans un pays (ou une filiale) plutôt qu'un (une) autre.

Dans ses travaux sur les mécanismes d'évitement fiscaux, le Conseil Économique, Social et Environnement (CESE) illustre ainsi deux manipulations classiques du prix de transfert, en matière de redevances et de flux virtuels de produits (Dulin, 2016). Or, tel qu'indiqué plus haut, à la fois les redevances liées aux brevets et les flux de produits font partie intégrante de l'activité pharmaceutique des entreprises multinationales du secteur. Nos enquêtes monographiques (réalisées dans le cadre de l'appel à projet de recherche de la Dares et constituant le cœur de notre matériau empirique du second chapitre) confirment la généralisation de ces méthodes : la filiale française d'un géant pharmaceutique américain produit des médicaments qui ne lui appartiennent pas, à partir de principes actifs fabriqués dans le monde entier et transitant virtuellement par une filiale hollandaise, tandis que la filiale française est rémunérée pour ses services de production. Or, jusqu'à la mise en place de mesures de luttes contre l'évasion fiscale en novembre 2018, les Pays-Bas offraient des conditions fiscales dignes des paradis fiscaux, encourageant les multinationales et en particulier les firmes américaines (du fait d'un taux élevé d'imposition sur les sociétés), à faire transiter l'ensemble de leurs flux financiers par les Pays-Bas (Dulin, 2016 ; OXFAM, 2018 ; Burg, 2018).

En somme, les données dont on dispose pour le groupe rassemblant les filiales de laboratoires mondiaux que l'on a constitué, sont des données agrégeant des activités souvent distinctes, en plus d'être construites et optimisées *via* les prix de transfert, sans qu'il soit possible d'estimer clairement leurs écarts à ce que seraient leurs états comptables « véritables ». Comme l'explique Vicard (2018, p. 90) au sujet des firmes multinationales, « le périmètre de leurs activités, par définition global, ne recoupe pas les unités statistiques sur lesquelles opèrent les instituts statistiques nationaux, qui enregistrent l'activité économique résidente, c'est-à-dire liée à un territoire ». Dès lors, notre analyse ne peut se prévaloir de rendre compte des contraintes économiques effectives des gros laboratoires. C'est néanmoins sur cette

base que nous poursuivons notre analyse, pour rendre compte de la situation telle qu'elle est construite.

Nous cherchons par la suite à répondre aux questionnements suivants : les gros laboratoires et les façonniers cédés ont-ils les mêmes manières de produire, rentabiliser, accroître la production ? L'emploi évolue-t-il de la même manière chez ces deux types d'acteurs ? Comment expliquer l'existence du groupe de façonniers historiques, en marge du processus de cessions des laboratoires ?

Puisque le travail de caractérisation à grand trait de la dynamique du secteur présenté précédemment a mis en évidence la profitabilité élevée des filiales de production de gros laboratoires (qui composent la majorité de l'échantillon des entreprises de taille supérieure à 1000 salariés), quels liens peut-on faire entre les externalisations successives et l'évolution de cette profitabilité ?

Enfin, compte-tenu de leur position de preneurs d'ordres, de quelles marges de manœuvre les façonniers disposent-ils, et comment cette marge évolue-t-elle au cours du temps ? L'activité de façonnage pharmaceutique est-elle viable à long terme ? Il s'agira alors de montrer de quelle manière évoluent l'emploi, l'activité et la profitabilité des sites de façonnage.

II – Désintégration de la production de médicaments sur 25 ans à travers la dynamique des façonniers et des laboratoires

Le cadre retenu pour notre analyse étant défini, cette seconde partie vise à caractériser le processus d'externalisation de la production sur la base des groupes d'acteurs ainsi constitués, dans la limite fixée par la construction des données disponibles. Puisque cette externalisation relève d'un processus inscrit dans le temps, tout l'enjeu repose sur notre capacité à saisir les évolutions que connaissent les entreprises de notre champ, sur longue période, plus précisément sur la période couvrant les années 1993 à 2016.

Dans un premier temps, nous reconstituons les étapes de formation de la filière de façonnage pharmaceutique, autour de l'articulation entre façonniers historiques et cédés. Nous montrons ainsi comment les façonniers historiques, bien qu'ayant par leur simple existence sensibilisé les laboratoires au fait qu'il était possible d'externaliser, n'ont pas bénéficié pleinement de la mise en sous-traitance de la production. En effet, les laboratoires semblent avoir privilégié une forme d'externalisation intégrale de la production, en transférant usines et salariés vers le groupe des façonniers cédés se constituant par rachats successifs, plutôt que de confier certaines de leurs productions aux façonniers historiques (tout en gardant leurs usines).

L'ensemble des façonniers cédés réalisant en externe pour le compte des laboratoires ce qui était auparavant inclus chez ces derniers, nous cherchons ensuite à voir de quelle manière s'expriment les rapports de forces inhérents aux liens donneurs d'ordres/sous-traitants autour desquels s'organise désormais la production pharmaceutique. Nous mettons ainsi en évidence, grâce à des indicateurs économiques très agrégés, la détérioration des conditions d'exploitation chez les façonniers cédés sur la période, suggérant alternativement le durcissement du rapport de force entre donneurs d'ordres et preneurs d'ordres, ou l'exercice d'une concurrence accrue entre sous-traitants.

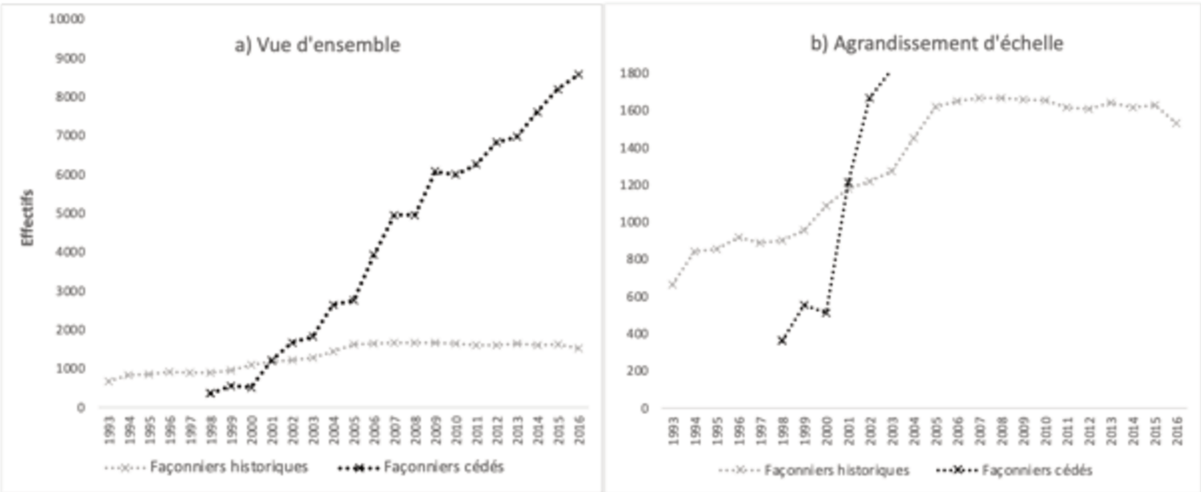
1) Une émergence de la sous-traitance pharmaceutique en deux phases

Dans quelle mesure l'émergence de la sous-traitance pharmaceutique répond-elle aux deux phases décrites par Frigant (2013), consistant d'abord à une mise en visibilité d'acteurs et de services, puis à la saisie de cette opportunité d'externaliser par les firmes intégrées ? On l'a dit, nous avons, lors de la constitution du champ ex-post, différencié les façonniers ayant racheté des usines auprès de laboratoires cédants, des façonniers s'étant constitués en marge de ce

mouvement. Nous formons l'hypothèse selon laquelle les sous-traitants en marge du processus de cession et préexistants à celui-ci, ont joué le rôle de mise en visibilité, sans parvenir à termes à capter les productions externalisées. Cette hypothèse se trouverait validée par l'existence plus ancienne mais la progression plus faible du groupe des historiques, comparativement aux façonniers cédés. Si tel est le cas, on pourra en outre supposer que l'une des raisons expliquant cette segmentation réside dans les déterminants réels de l'externalisation opérée par les gros laboratoires, cherchant non pas à sous-traiter certaines étapes de la production mais à diminuer leur empreinte industrielle en externalisant des usines entières. On cherche ainsi à montrer le transfert progressif des usines et des salariés qui y sont rattachés, des laboratoires vers les façonniers cédés.

Le graphique 1.5a) présente l'évolution des effectifs des deux groupes de façonniers[42], et le 1.5b) détaille l'évolution pour les façonniers historiques grâce à un agrandissement d'échelle.

Graphique 1.5 : Évolution des effectifs du groupe façonniers historiques et du groupe façonniers cédés



Source : EAE 1993-2007 (Insee), ESANE 2008-2016 (Insee).
Champ : Entreprises de 20 salariés et plus, appartenant aux groupes des façonniers historiques et façonniers cédés.

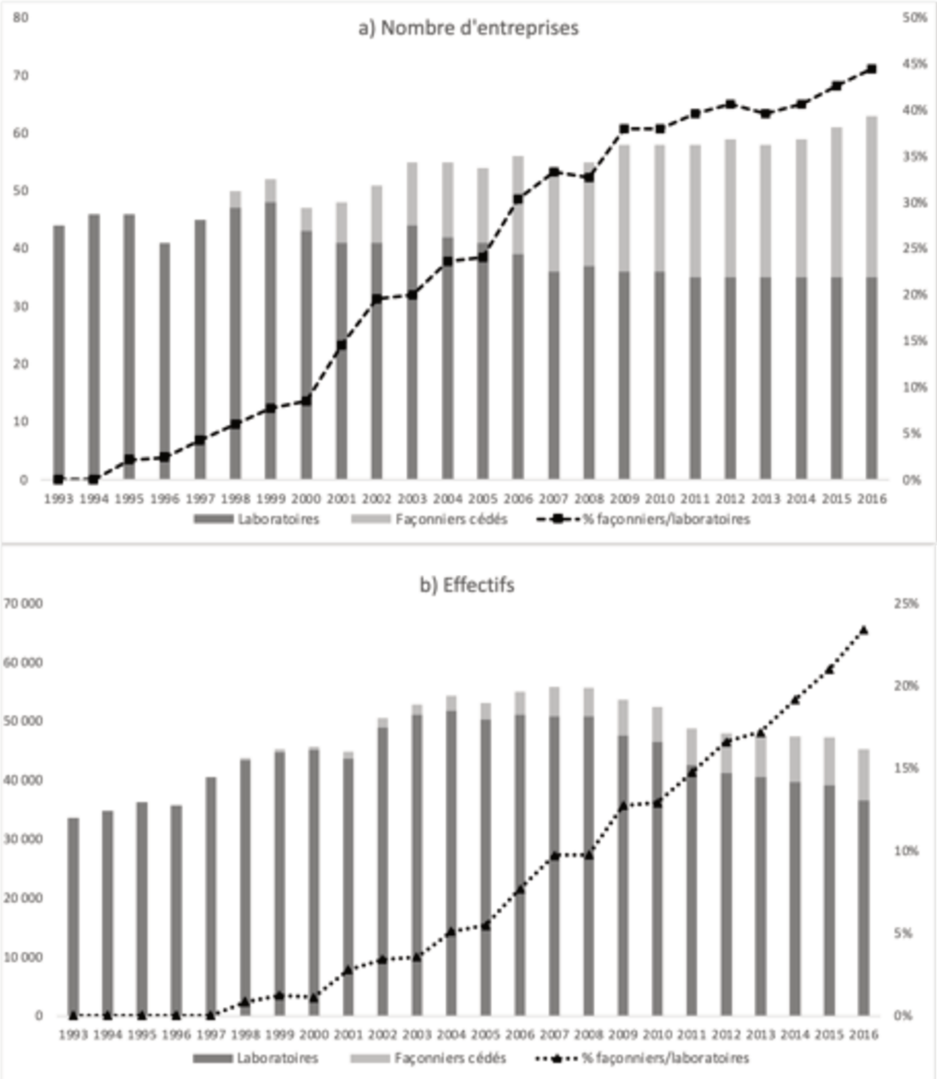
Notre période d'étude commençant en 1993, le moment d'émergence du groupe des façonniers historiques n'est pas illustré, contrairement à celui qui a vu l'apparition et la croissance des façonniers cédés. La comparaison entre ces deux groupes permet de mettre en évidence des dynamiques très éloignées. Chez les façonniers historiques, la progression des effectifs est coupée nette en 2005. A l'inverse, la croissance des effectifs des façonniers cédés

[42] Afin de respecter les modalités fixées par le guide du secret statistique, le premier point pour les façonniers cédés est indiqué dès lors que les entreprises sont au nombre minimum de trois.

est continue et connaît une première accélération en 2001, puis une seconde en 2006. Considérant les modalités de formation de ces deux groupes, l'un en marge du processus d'externalisation, et l'autre s'alimentant par croissance externe en rachetant des usines, nous interprétons la stabilisation des effectifs des façonniers historiques comme l'atteinte du plafond de la demande de sous-traitance correspondant à une recherche de « capacité à réaliser une production ».

Cette dynamique chez les façonniers cédés est à mettre en parallèle avec celle du groupe des gros laboratoires, dont l'emploi et le nombre de sites diminuent, illustrant le transfert d'un groupe à l'autre. Les graphiques 1.6a) et 1.6b) présentent l'évolution du nombre d'entreprises et des effectifs (totaux) pour les façonniers cédés par rapport aux gros laboratoires.

Graphique 1.6 : Évolution du nombre d'entreprises et des effectifs des façonniers cédés et des laboratoires



Source : EAE 1993-2007 (Insee), ESANE 2008-2016 (Insee).
Champ : Entreprises de 20 salariés et plus, appartenant aux groupes des laboratoires et des façonniers cédés.

Concernant l'évolution du nombre d'entreprises appartenant à chaque type d'acteurs, la progression chez les façonniers cédés se fait en même temps que la diminution chez les laboratoires. Pour autant, en lien direct avec la construction des données au niveau de l'entreprise (voir ci-dessus), ce qui apparaît comme la bascule d'un groupe vers l'autre peut en réalité être le témoin de phénomènes de fusions et acquisitions[43], sans qu'il nous soit possible de distinguer les deux phénomènes. En cela, le témoin du transfert de sites se trouve davantage dans l'augmentation du nombre total de sites, puisque la cession d'un établissement-usine appartenant à une entreprise-laboratoire donne naissance à une nouvelle entreprise côté façonnier sans que l'entreprise-laboratoire disparaisse.

Le transfert des salariés de l'un à l'autre des types d'acteurs est plus facile à lire, avec l'augmentation progressive du contingent de salariés des façonniers. En revanche, la diminution du nombre total de salariés indique que le transfert des gros laboratoires vers les façonniers cédés n'est que partiel, ce qui signifie qu'une partie des salariés sort du champ, soit parce que des emplois sont supprimés, soit parce que ces emplois sont déplacés vers d'autres entités des groupes multinationaux du fait d'un processus de filialisation par exemple.

La mise en relation de la dynamique de ces trois groupes semble confirmer l'idée selon laquelle les gros laboratoires ont saisi l'opportunité de l'externalisation, lorsque d'une part la sous-traitance pharmaceutique est devenue visible grâce aux façonniers historiques (phase 1), et d'autre part, lorsque des preneurs d'ordres acquéreurs se sont positionnés en tant que repreneurs potentiels des sites et des activités auprès des laboratoires (phase 2). La sous-traitance pharmaceutique se serait donc organisée autour d'un passage des capacités industrielles des firmes autrefois intégrées et aujourd'hui donneurs d'ordres, vers les actuels preneurs d'ordres ayant acquis ces capacités productives (Muller, 2014 ; Abecassis et Coutinet, 2018). En cela, le choix des laboratoires de recourir à la sous-traitance semble moins répondre à une recherche de capacité à réaliser une production (Frigant, 2013) qu'à une réelle volonté de réduire l'empreinte industrielle.

Ainsi, mieux comprendre les déterminants de ce nouveau mode d'organisation de la production et les liens inter-entreprises qui en découlent requiert essentiellement de se concentrer sur ces deux groupes.

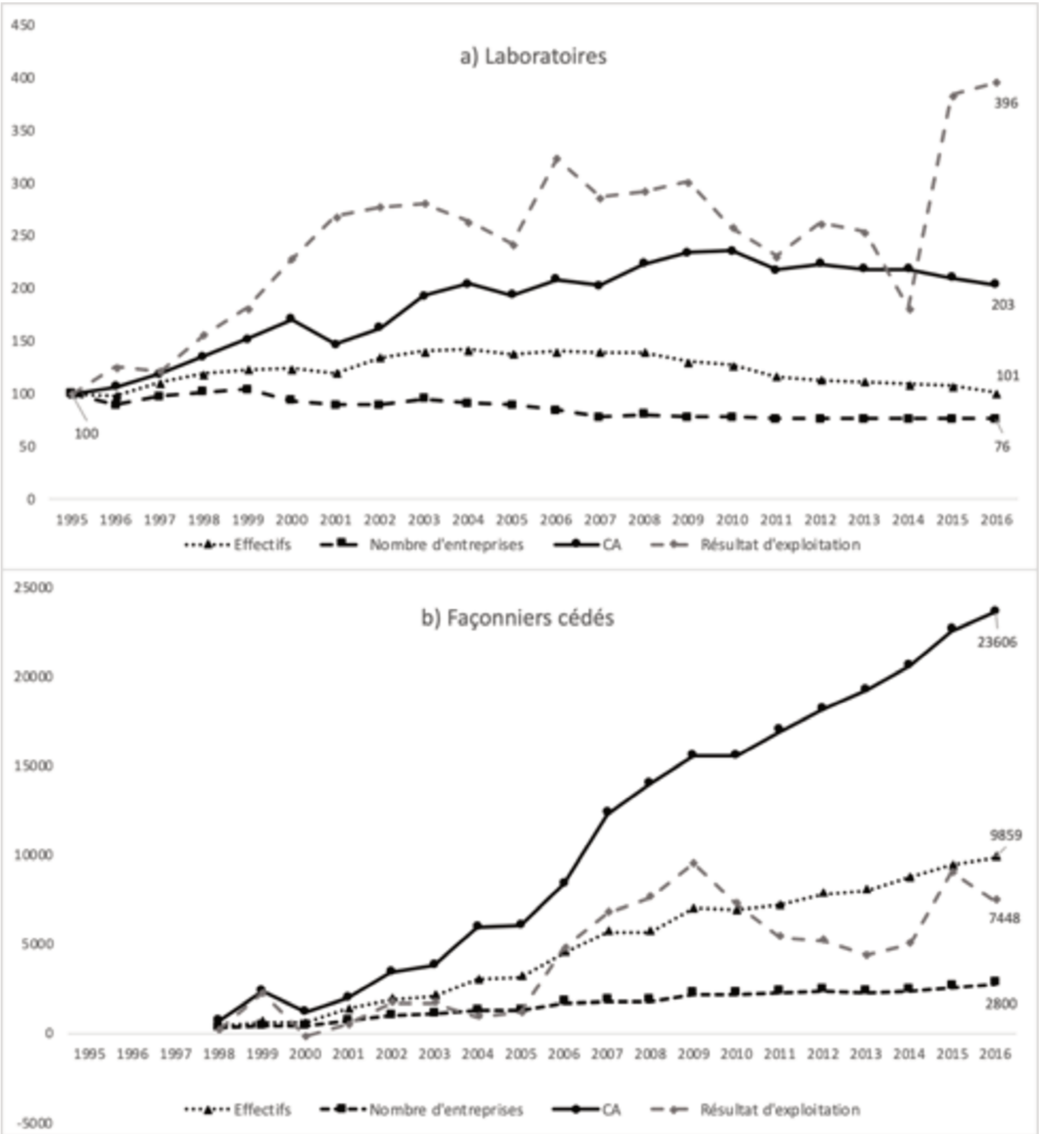
---

[43] Exemple : une multinationale A fusionne avec une multinationale B, chacune disposant d'une filiale de production en France A1 et B1. Suite à la fusion, la filiale A1 intègre dans son périmètre la filiale B1. On passe donc de deux entreprises distinctes à une seule.

2) Conséquences économiques du processus de désintégration de la production : une dégradation des conditions de rentabilité chez les façonniers cédés

La comparaison entre le groupe des filiales de laboratoires et celui des façonniers cédés donne à voir certaines dynamiques communes aux deux groupes, et d'autres propres à chaque groupe. Les graphiques 1.7a) et 1.7b) présentent l'évolution pour chacun des groupes d'acteurs du nombre d'entreprises, des effectifs, du chiffre d'affaires et du résultat d'exploitation[44].

Graphique 1.7 : Évolution du nombre d'entreprises, des effectifs, du chiffre d'affaires et du résultat d'exploitation pour les laboratoires et pour les façonniers cédés (indice base 100 en 1995)



Source : EAE 1995-2007 (Insee), ESANE 2008-2016 (Insee).
Champ : Entreprises de 20 salariés et plus, appartenant aux groupes des laboratoires et des façonniers cédés.

[44] Bien que les obligations de confidentialité ne permettent pas d'afficher les données pour les façonniers cédés avant 1998 puisque le nombre d'entreprises est inférieur à 3, nous prenons pour point de départ 1995, correspondant à la cession de la première usine constitutive du champ.

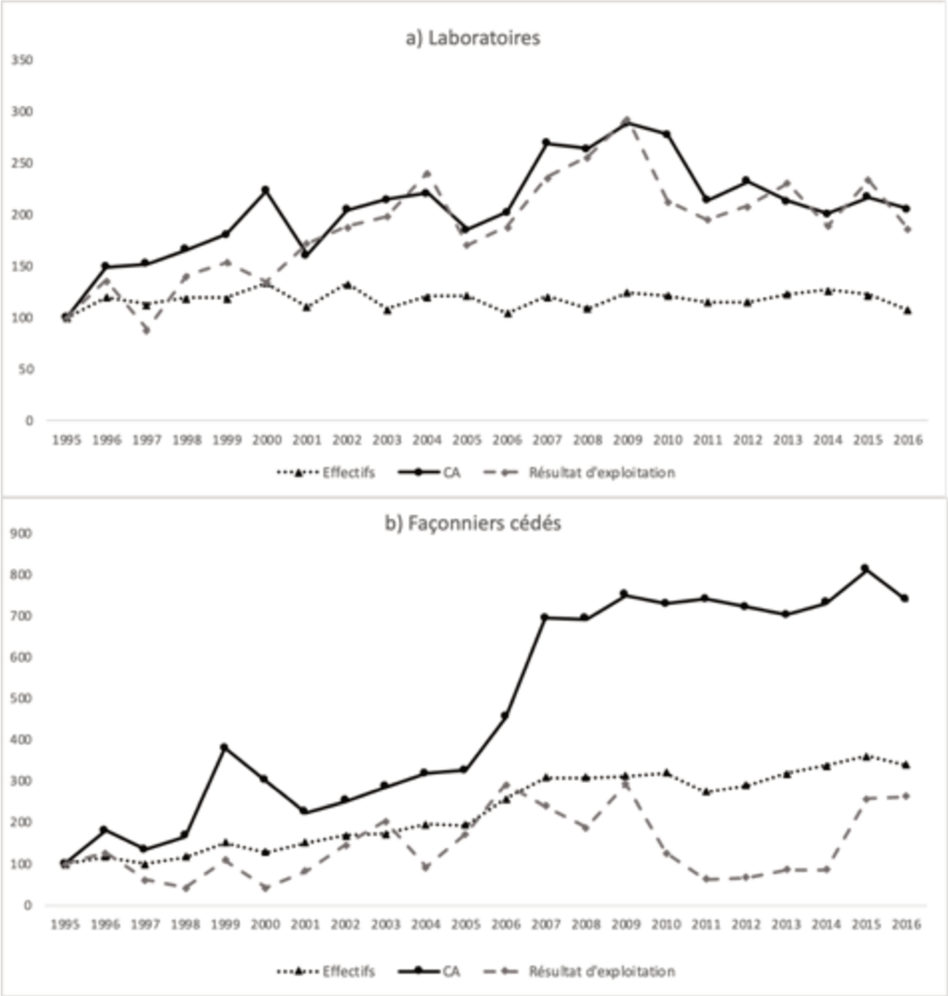
Puisque la constitution du groupe de façonniers cédés relève bien d'un processus entamé *ex-nihilo*, les échelles d'évolution des indices sont sans commune mesure. Pour autant, l'intérêt de la démarche repose dans le rapport qu'entretiennent les différents indicateurs les uns avec les autres, expliquant que l'échelle importe peu ici. Les deux types d'acteurs ont en commun de connaître une progression plus rapide du chiffre d'affaires que des effectifs, soulignant une augmentation forte de la productivité. On retrouve ici un élément que le périmètre construit à partir de la nomenclature permettait déjà de mettre en évidence, mais l'on peut désormais affirmer qu'il n'est pas que l'apanage des gros acteurs tirant la tendance.

En revanche, là où laboratoires et façonniers se différencient fortement, c'est sur l'évolution du résultat d'exploitation. Chez les filiales de laboratoires, on note que sur l'ensemble de la période, la progression du résultat d'exploitation a été nettement supérieure à celle du chiffre d'affaires[45], rejoignant la tendance observée pour l'ensemble du périmètre 2120Z (fabrication de préparations pharmaceutiques). A l'inverse, le résultat d'exploitation des façonniers cédés suit la trajectoire du chiffre d'affaires sur 2006-2009 où il connaît une forte augmentation, mais il décroche très sensiblement ensuite, donnant à voir de toutes autres conditions d'activité que celles des filiales de laboratoires imprimant la tendance générale.

Les graphiques 1.8a) et 1.8b) présentent la médiane des mêmes indicateurs, donnant à voir non pas l'évolution globale, mais la tendance de l'entreprise médiane.

[45] Le saut du résultat d'exploitation des laboratoires en 2015 et 2016 n'est pas dû à une erreur, mais reflète bien un changement de l'organisation industrielle de l'un des acteurs dominants. On retrouve en effet ce saut dans le rapport de gestion du laboratoire en question.

Graphique 1.8 : Évolution de la médiane des effectifs, du chiffre d'affaires et du résultat d'exploitation des laboratoires et des façonniers cédés (indice base 100 en 1995)



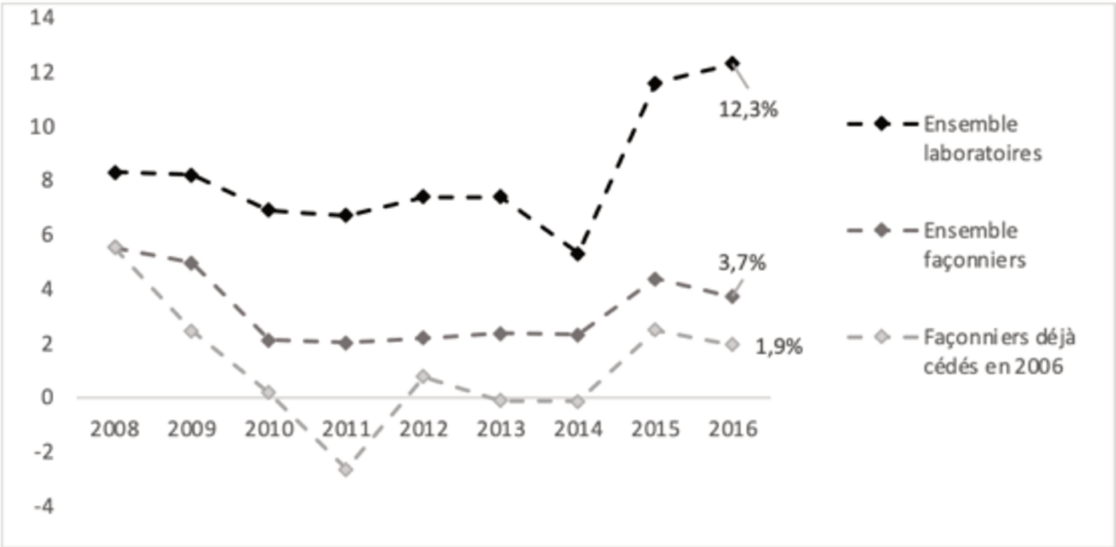
Source : EAE 1995-2007 (Insee), ESANE 2008-2016 (Insee).
Champ : Entreprises de 20 salariés et plus, appartenant aux groupes des laboratoires et des façonniers cédés.

Chez les laboratoires, pour l'entreprise médiane (qui n'est pas forcément la même chaque année), les dynamiques du chiffre d'affaires et du résultat d'exploitation sont quasiment confondues à partir de 2001. On ne retrouve donc pas l'explosion du résultat d'exploitation mis en lumière avec l'indicateur global du groupe. En revanche, cela suggère que les méthodes de détermination des prix de transfert ciblent de « laisser » à la filiale de production un pourcentage relativement fixe de résultat d'exploitation, en référence au chiffre d'affaires. Chez les façonniers, le chiffre d'affaires de l'entreprise médiane se stabilise à partir de 2007 et varie peu ensuite. On retrouve en outre la forte diminution du résultat d'exploitation à partir de 2009. Comment analyser ce décrochage du résultat d'exploitation des façonniers ? On peut sur

ce point formuler plusieurs hypothèses, mais les données dont on dispose ne sont cependant pas totalement satisfaisantes pour les tester réellement[46].

Puisque par définition le périmètre du groupe des façonniers évolue au fil de chaque cession d'usine, les dynamiques de ce groupe reflètent à la fois ces nouvelles entrées dans le périmètre et les dynamiques intrinsèques des entreprises appartenant déjà à ce champ. En cela, il est indispensable de raisonner à nombre d'entreprises constant[47] pour isoler les seules dynamiques internes. Le graphique 1.9 présente la médiane du taux de résultat d'exploitation rapporté au chiffre d'affaires pour le groupe des façonniers d'ores et déjà cédés en 2006, pour le groupe des façonniers cédés dans son intégralité et pour les filiales de laboratoires.

Graphique 1.9 : Évolution de la médiane du taux de résultat d'exploitation rapporté au chiffre d'affaires



Source : ESANE 2008-2016 (Insee).
Champ : Entreprises de 20 salariés et plus, appartenant aux groupes des laboratoires, des façonniers cédés et des façonniers cédés appréhendés à périmètre constant.

D'emblée, on observe une gradation très nette entre les trois groupes : les façonniers ayant été cédés avant 2006 connaissent le ratio le plus faible, les laboratoires sont ceux dont le ratio est le plus important, tandis que le groupes des façonniers dont le périmètre évolue au fil des entrées se place entre les deux. La seule année pour laquelle le ratio est équivalent pour les deux groupes de façonniers est l'année où les deux périmètres sont strictement identiques soit

[46] On ne dispose en effet d'aucune donnée concernant les volumes produits, ou encore le type de médicaments.
[47] Afin de disposer d'une base d'entreprises assez nombreuse tout en ayant une période de comparaison assez large, nous choisissons de prendre comme référence les entreprises faisant partie du champ en 2006. Précisons cependant que nous ne tenons cette comparaison qu'à partir de 2008, les deux années suivant immédiatement la cession étant selon nos observations des années de mise en route, peu représentatives de l'activité des usines.

2008. Autrement, les évolutions des taux de résultat d'exploitation des deux groupes suivent une même tendance, à ceci près que celui du groupe fermé est constamment deux points de pourcentage en dessous. Il flirte avec zéro entre 2010 et 2014 et prend même une valeur négative en 2011, illustrant la difficulté des conditions d'exercice.

Excepté pour les années 2015 et 2016 (dont la particularité a déjà été soulignée), la médiane des taux de résultat d'exploitation des filiales de laboratoires s'établit globalement dans un couloir entre 6 et 8% du chiffre d'affaires, surplombant largement les deux autres groupes. Compte-tenu de l'aspect construit des indicateurs économiques des laboratoires, on peut concevoir ce ratio comme la rémunération à laquelle la tête de groupe juge que l'activité doit être valorisée[48]. Or, un rapide examen de plusieurs rapports annuels des multinationales du secteur sur cette même période donne une toute autre vision de la rentabilité de l'activité. En effet, le taux de résultat opérationnel[49] global des firmes multinationales, tout en fluctuant d'une année et d'une entreprise à l'autre, s'échelonne davantage entre 15 et 25%. Bien que l'activité de production des médicaments soit précisément le maillon de la chaîne sans lequel aucune valorisation commerciale n'est possible, ce segment d'activité, tels que les résultats sont construits, ne reflète pas ce niveau de rentabilité, indiquant au sein des laboratoires pharmaceutiques un partage de la valeur à certaines activités plus qu'à d'autres.

Si les dynamiques des deux groupes façonniers recoupent bien l'effondrement du résultat d'exploitation décrit plus haut, elles semblent également converger avec deux résultats principaux mis en exergue par les études sur la filière (PIPAME, 2017 ; Sève et Dessimond, 2019) :

- Les façonniers nouvellement cédés intégrant le champ non constant bénéficient de meilleures conditions que leurs homologues plus anciens.
- Les conditions d'activités sont largement moins favorables chez les façonniers que chez les laboratoires.

Concernant le premier résultat, il est à mettre en parallèle avec les modalités contractuelles du contrat d'approvisionnement suivant immédiatement la cession, garantissant des taux de marge supérieurs aux prix du marché (voir I-2a). Quant au second, il fait écho au fait que les laboratoires conservent en interne surtout la production de médicaments jugés centraux dans la stratégie de la firme. Plusieurs exemples récents ont montré à ce titre que les

[48] Modulo le fait qu'elle soit de production uniquement ou un mixte entre production et activité commerciale.
[49] Résultat opérationnel et résultat d'exploitation correspondent à la même dimension comptable dans deux normes différentes, IFRS (International Financial Reporting Standards) d'une part et française d'autre part, pour lesquelles la comparabilité est assurée, malgré le léger écart de construction.

risques industriels perçus, liés à l'arrivée à échéance d'un brevet, sont à l'origine même de l'externalisation d'usines produisant les médicaments concernés[50]. La cession annoncée de la filiale française d'un groupe américain qui fait l'objet d'une monographie au cœur du chapitre 2, illustre parfaitement cette logique : les médicaments produits sur site n'étant pas considérés comme stratégiques par la tête de groupe, et les ventes de ses produits diminuant, le groupe a décidé d'externaliser l'usine et de chercher un repreneur façonnier. Les façonniers produiraient donc essentiellement des médicaments en fin de cycle brevetaire ou bien des génériques dont le niveau de prix (donc le taux de marge par unité produite) est plus faible. Les laboratoires ne souhaitent plus porter l'empreinte industrielle et les risques inhérents à la perte de brevet de ces médicaments et la concurrence accrue une fois le médicament tombé dans le domaine public (Abecassis et Coutinet, 2018 ; Sève et Dessimond, 2019). Le façonnage pharmaceutique reposerait ainsi sur un modèle économique favorisant les économies d'échelles et les volumes.

Bien qu'on ne dispose d'aucune donnée concernant les volumes produits, puisque le modèle économique des façonniers repose sur la réalisation d'économies d'échelle par la production de gros volumes, l'augmentation continue et très soutenue du chiffre d'affaires indique a fortiori une augmentation de l'activité donc des volumes produits. Si la rentabilité globale décroît alors que l'activité augmente, par construction la marge par unité produite décroît. Dès lors, l'amincissement de cette marge peut, selon nous, trouver sa source dans deux mécanismes, pouvant par ailleurs s'alimenter l'un l'autre. D'abord, la position de preneur d'ordres est, par définition, défavorable en termes de négociations des modalités contractuelles. Par ailleurs, plus le nombre d'usines cédées augmente, plus les laboratoires disposent d'options et plus la concurrence entre les façonniers pour l'obtention des contrats de production se renforce.

Ainsi, on formule l'hypothèse suivante : en externalisant les usines, plutôt que des productions à un nombre limité de façonniers historiques, les laboratoires ont créé les conditions nécessaires à une baisse importante des coûts auxquels étaient produits leurs médicaments, d'abord *via* la constitution d'un ensemble de preneurs d'ordres, puis *via* la mise en concurrence accrue entre eux. La littérature fait état d'un troisième moyen de tirer parti de la situation : en donnant à voir, aux salariés des usines intégrées aux laboratoires, le fait qu'ils ne sont pas les seuls en position de produire, les laboratoires organisent une mise en

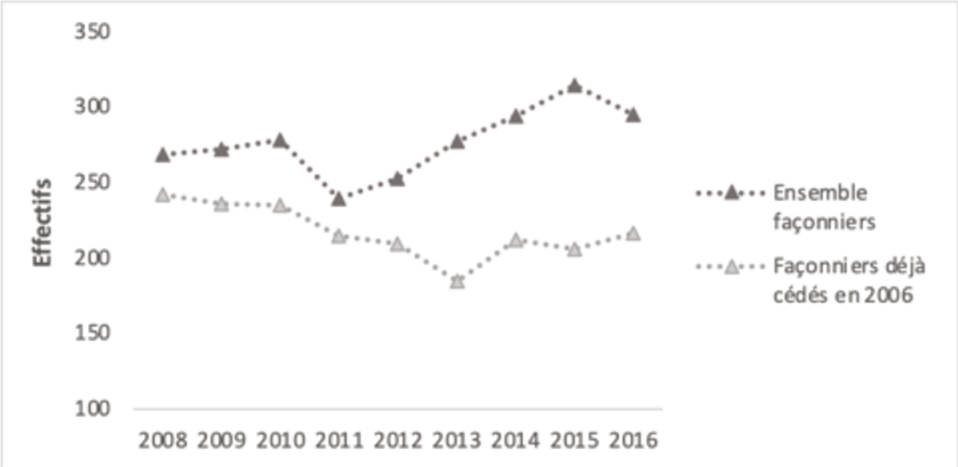
[50] Le site Astra Zeneca de Reims, occupé à 60% par la fabrication du médicament *Crestor* dont le brevet est arrivé à échéance en 2017, a par exemple été cédé à un repreneur américain courant 2016, en prévision de la commercialisation du générique correspondant.

concurrence entre usines internes et externes, poussant les premières à être plus compétitives et déstabilisant d'autant les salariés du « centre » (Rousseau et Ruffier, 2016).

Pour les façonniers, être plus concurrentiel signifie réduire les prix, ce qui passe soit par une réduction des coûts, soit par une réduction volontaire de la marge sur des produits déjà peu margés par définition. Sur ce dernier point, Frigant (2009, p. 147) montre comment les fournisseurs de l'industrie automobile ont volontairement réduit leurs marges de manière très importante, amenant un « déclin significatif de la rentabilité moyenne de ces firmes », rappelant la chute constatée du résultat d'exploitation. Concernant les réductions de coûts, les frais de personnels sont généralement le premier poste à être impacté par les recherches d'économies (Thèvenot et Valentin, 2005), selon deux leviers : une réduction des effectifs ou une maitrise des salaires, ce que confirment les deux monographies mobilisées dans le chapitre suivant.

Le graphique 1.10 présente l'évolution de la médiane des effectifs pour les façonniers déjà cédés en 2006, et pour les façonniers dont le périmètre évolue au fil des entrées.

Graphique 1.10 : Évolution de la médiane des effectifs du groupe façonniers réduit aux façonniers déjà cédés en 2006, et du groupe des façonniers dans son entier.



Source : ESANE 2008-2016 (Insee).
Champ : Entreprises de 20 salariés et plus, appartenant aux groupes des façonniers cédés et des façonniers cédés appréhendés à périmètre constant.

Là où la médiane augmente assez sensiblement lorsqu'on considère tous les façonniers, indiquant que les usines cédées récemment sont de taille supérieure à celles déjà dans le champ, les dynamiques intrinsèques chez les cédés de longue date pointent plutôt vers une baisse de l'effectif médian, confirmant a minima une réduction de l'effectif de ces sites.

Au total, malgré des limites statistiques liées notamment au niveau où se fait l'observation dans les données EAE/ESANE et à l'aspect artificiel des indicateurs comptables du groupe des laboratoires inhérent à leur statut de firmes multinationales, nous avons dans cette partie mis en évidence le rôle déterminant des laboratoires dans l'organisation de la production pharmaceutique. En effet, si des façonniers historiques préexistaient au processus d'externalisation d'usines, les laboratoires, désireux de réduire leur empreinte industrielle - et leur exposition aux risques par la même occasion - ont fait le choix d'externaliser des usines entières auprès d'acquéreurs spécialisés : les façonniers cédés. En procédant de la sorte, les laboratoires semblent s'être assurés de pouvoir disposer de médicaments à moindre coût, en instaurant entre les différents preneurs d'ordres une concurrence accrue. Loin des modalités contractuelles exclusives fixées au moment de la cession, cette concurrence est source pour les façonniers cédés d'une nette dégradation de la marge d'exploitation, mais semble également être à l'origine de recherches de réductions des effectifs, comme le montre l'évolution différenciée des effectifs médians.

Nous souhaitons dans la prochaine partie tester l'hypothèse selon laquelle plus encore que les effectifs, la principale variable d'ajustement des coûts pour les façonniers cédés reposerait sur les salaires. Dès lors, les conditions de rémunération des salariés externalisés seraient contraintes par les conditions concurrentielles et par les donneurs d'ordres, en ce sens que les laboratoires déterminent la capacité des façonniers à générer de la marge par la nature même des produits externalisés.

III – A la recherche des effets du processus d'externalisation de la production de médicaments sur la structure de l'emploi et des salaires

Dans cette dernière partie, nous cherchons à faire apparaître les conséquences du processus de désintégration de la production sur les salariés de la production pharmaceutique. La littérature portant sur le recours à la sous-traitance met en évidence deux types d'effets : une division du travail entre conception-supervision et exécution conduisant à l'externalisation des emplois les moins qualifiés liés à l'exécution, et une différenciation des rémunérations entre donneurs et preneurs d'ordres (Feenstra et Hanson, 1996 ; Thèvenot et Valentin, 2005 ; Berlinski, 2008 ; Perraudin et *al.*, 2014). C'est donc dans ces deux directions privilégiées que nous orientons nos analyses : la production pharmaceutique connaît-elle aussi ces deux faits structurants ? Pour cela, nous nous appuyons sur les Déclarations Annuelles des Données Sociales (DADS) de l'Insee, en isolant comme pour la partie précédente, les deux groupes d'acteurs « filiales de gros laboratoires » et « façonniers cédés ».

Afin de faire apparaître l'externalisation des salariés des usines cédées, nous réalisons une cartographie des professions et catégories socioprofessionnelles (PCS) représentées, et suivons leur évolution entre 2003 et 2016, à un niveau très agrégé d'abord, puis finement au niveau des seuls métiers de la production. Dans quelles mesures et sous quelles pressions ces structures globales puis productives se modifient-t-elles dans le temps ? Laboratoires et façonniers cédés s'appuient-ils sur les mêmes métiers pour produire ?

Pour ce qui est des impacts de l'externalisation sur les rémunérations, nous ciblons notre analyse sur trois catégories particulièrement emblématiques de l'activité de production : les « Pharmaciens salariés », les « Techniciens de production et du contrôle qualité » et les « Autres opérateurs et ouvriers qualifiés ». Les analyses comparées des dynamiques de rémunération sur longue période entre ces trois PCS d'une part, et à PCS égale mais entre laboratoires et façonniers, mettra en évidence un écart croissant dans le temps entre la rémunération des salariés du façonnage et celle dans les laboratoires. Enfin, pour affiner notre analyse, nous estimons des équations de salaire individuelles sur chacune des trois PCS. Nous évaluons ainsi, toutes choses égales par ailleurs, le différentiel de rémunération moyen entre deux salariés d'une même PCS, l'un travaillant pour un façonnier et l'autre pour un laboratoire. Nous montrons que ce différentiel de rémunération est non seulement croissant dans le temps, mais également lorsqu'on « monte » dans la classification.

1) Les mutations de la structure des qualifications

On cherche à identifier les effets de la désintégration de la production sur la structure de qualification des entreprises au cœur de ce processus. Il s'agit donc d'isoler, dans les évolutions de structures que l'on observe, les dynamiques liées à l'externalisation des dynamiques affectant l'ensemble des salariés tous secteurs confondus impulsées par les mutations de l'économie mondiale.

Dans leurs travaux portant sur les conséquences des relations de sous-traitance sur la gestion de l'emploi, Perraudin et *al.* (2009, 2014) mettent en avant un processus de division horizontale du travail entre conception-supervision et exécution, processus dans lequel les entreprises donneur d'ordres gardent en interne la conception et la supervision et externalisent l'exécution. Dans des travaux plus récents portants sur la spécialisation et la polarisation de l'emploi, appuyés sur des données empiriques au niveau des établissements en Grande-Bretagne, Cortes et Salvatori (2019) font apparaître le même phénomène de division horizontale du travail. Or, puisque les tâches de conception et de contrôle concentrent davantage de salariés qualifiés que les taches d'exécution, cette division du travail conduit à concentrer les hautes qualifications chez les donneurs d'ordres et les basses qualifications chez les preneurs d'ordres. Chez ces derniers, les salariés qualifiés sont alors chargés de la mise en œuvre et de la supervision des taches d'exécution.

Appliqués à l'externalisation de la production pharmaceutique, ces travaux nous amènent à formuler deux hypothèses complémentaires. En effet, en référence à cette lecture de la division du travail, la production pharmaceutique relève directement de l'exécution. On suppose alors que l'externalisation de la production a conduit à sortir du champ des laboratoires essentiellement les salariés à basses qualifications, donnant à la structure d'emploi des façonniers un profil globalement moins qualifié que celui des laboratoires (hypothèse 1). Par ailleurs, puisque les entreprises composant le groupe des laboratoires agrègent différents types d'activités et non uniquement de la production (voir II-2a), on s'attend à ce que les deux types d'acteurs n'hébergent pas les mêmes métiers (hypothèse 2).

En dehors du processus d'externalisation, le développement des technologies d'information et de communication est à l'origine de l'automatisation de l'industrie et de la généralisation de la production de biens en flux tendu (Durand, 2001). Or, ces deux transformations de l'industrie sont identifiées comme causes centrales à l'intellectualisation croissante du travail passant par deux canaux principaux : la conception et la surveillance des procédés de production automatisés. Cette surveillance des procédés automatisés, et son

amélioration pour gagner en productivité, requièrent le traitement massif de données de production. D'après Legay et Séchaud (2017), ces transformations du travail sont à l'origine d'une reconfiguration des métiers de la production et d'une montée en qualifications.

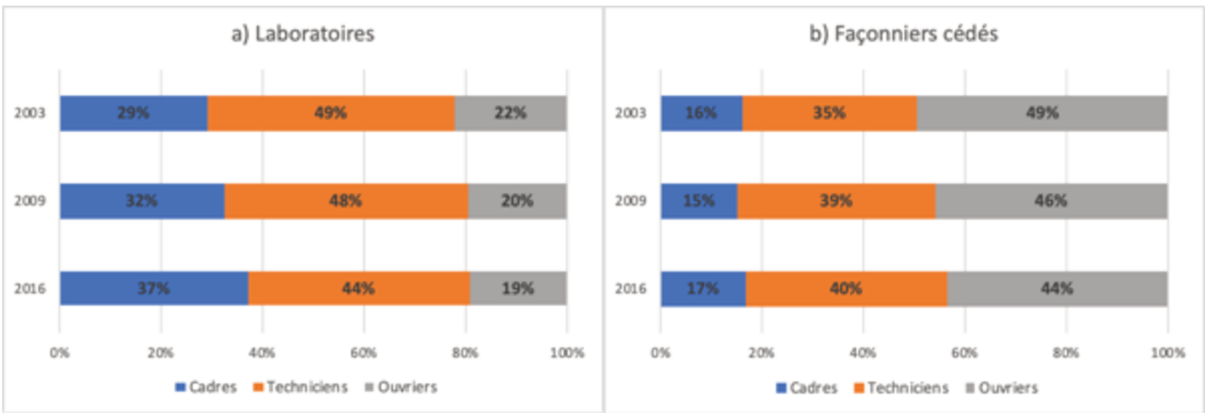
On suppose alors que la production pharmaceutique n'est pas restée en marge de ce processus de modernisation du travail. En outre, la place de la réglementation dans la production pharmaceutique et son durcissement ces dernières années, s'accompagnant d'un suivi accru de la qualité des *process* et des produits, augmente encore davantage l'utilisation et le traitement de données. Au total, ces deux éléments laissent supposer une évolution de la structure productive de la production pharmaceutique, devant refléter une élévation du niveau moyen de qualification (hypothèse 3).

Afin de tester ces trois hypothèses, nous formulons des premières observations sur la base d'un niveau très agrégé de la nomenclature des catégories socioprofessionnelles, puis nous mobilisons deux approches comparatives distinctes : la comparaison des structures de qualifications entre laboratoires et façonniers à une date donnée et la comparaison de l'évolution dans le temps de la structure des qualifications à type d'acteurs donné.

a) Triptyque cadres/techniciens/ouvriers : des structures opposées

Les graphiques 1.11a) et 1.11b) présentent sur la base de la nomenclature des catégories socioprofessionnelles en 6 postes (PCS-ESE 2003) la structure des qualifications des filiales de laboratoires et des façonniers cédés, en 2003, 2009 et 2016.

Graphique 1.11 : Évolution de la structure des qualifications du groupe des laboratoires et du groupe des façonniers cédés selon le découpage cadres, techniciens, ouvriers.



Source : DADS 2003, 2009, 2016 (Insee).
Champ : Salariés appartenant aux groupes des laboratoires et des façonniers cédés.

Sur la base de l'année 2016, nous sommes très vite saisis par l'opposition de phase entre cadres et ouvriers dans les deux groupes. La part des techniciens est très similaire, mais les deux autres catégories sont inversées : cadres pour les façonniers et ouvriers chez les laboratoires comptent pour environ 20% des emplois ; là où les cadres chez les laboratoires et les ouvriers chez les façonniers sont autour de 40%. Puisque l'ensemble des façonniers cédés disposant d'une structure globalement moins qualifiée était auparavant inclus dans l'ensemble des laboratoires, cette différence flagrante de poids des trois catégories tend à valider la première hypothèse, selon laquelle l'externalisation conduit surtout à sortir des salariés à basses qualifications.

En dynamique, les techniciens et ouvriers sont à la baisse chez les laboratoires, ce qui est cohérent avec cette sortie différenciée, mais ce qui peut aussi renvoyer à une modification de la nature du travail, amenant un renforcement du contingent de cadres (cf. hypothèse 2). Chez les façonniers, la part des cadres est stable sur la période, tandis que la catégorie des ouvriers perd 5 points de pourcentage, là où les techniciens en gagnent le même nombre, pointant vers un phénomène de complexification de la production et une exigence accrue de qualifications.

On voit bien ici de quelle manière peuvent s'entremêler des dynamiques de division du travail et d'autres de nature industrielle requérant une montée en qualifications. Or, compte-tenu de l'évolution des contours des deux groupes, en lien avec le phénomène d'externalisation alimentant la croissance du nombre d'entreprises constituant le champ des façonniers, il sera indispensable de travailler à périmètre constant pour séparer les deux effets (voir ci-après).

Par ailleurs, la vision offerte par ces catégories très agrégées ne renseigne pas sur la structure des emplois en termes de fonctions (production, administratif, commerce, R&D, etc.) ou de département (contrôle qualité, maintenance, logistique, etc.), nécessitant de rentrer dans un niveau de détail supérieur. Façonniers cédés et laboratoires hébergent-ils les mêmes métiers ?

b) Analyse comparée des structures de qualifications en 2016

Dans sa version la plus détaillée, la nomenclatures des PCS compte 486 postes. Par souci de clarté puisque certains postes contiennent très peu de salariés, et afin de faire ressortir l'information centrale nécessaire à la comparaison, nous faisons le choix d'identifier pour chacun des deux groupes d'acteurs les PCS dont l'effectif excède 2% des effectifs du groupe, en 2016. Ce critère de sélection conduit à identifier 18 PCS différentes (voir tableau 1.1),

comptant respectivement pour 68% des effectifs totaux des laboratoires, contre 73% chez les façonniers. Sur la base de ces 18 PCS, celles qui sont directement liées à la production (figurant en gras) comptent pour 54% des effectifs totaux des laboratoires, contre 77% chez les façonniers.

Tableau 1.1 : Structure des PCS supérieures à 2% des effectifs chez les laboratoires et façonniers cédés en 2016

		Laboratoires		Façonniers cédés	
Intitulé	PCS	Nb. de salariés	% en ref du total	Nb. de salariés	% en ref du total
Pharmaciens salariés	**344D**	821	2	201	2
Cadres de la mercatique	374B	868	2,1	5	0,1
Cadres commerciaux des grandes entreprises	374C	1883	4,6	4	0
Ingénieurs et cadres d'études et de R&D	385A	1737	4,3	310	3,1
Ingénieurs et cadres de fabrication	**385B**	1231	3	149	1,5
Ingénieurs et cadres du contrôle qualité	**387D**	1124	2,8	171	1,7
Maitrise et techniciens administratifs	461F	887	2,2	110	1,1
Techniciens commerciaux et technico-commerciaux	463D	5254	12,9	1	0
Techniciens de R&D et des méthodes de production	475A	886	2,2	643	6,5
Techniciens de production et de contrôle qualité	**475B**	4228	10,4	1509	15,2
Techniciens d'installation et de maintenance	**477B**	832	2	412	4,1
Agents de maitrise en fabrication	**484A**	1594	3,9	271	2,7
Pilotes d'installations lourdes	**625A**	459	1,1	509	5,1
Ouvriers qualifiés et agents qualifiés de laboratoire	625B	727	1,8	343	3,4
Autres opérateurs et ouvriers qualifiés	**625C**	3597	8,8	1456	14,6
Ouvriers qualifiés divers de type industriel	**628G**	184	0,5	410	4,1
Magasiniers qualifiés	653A	503	1,2	243	2,4
Ouvriers de production non qualifiés	**674A**	903	2,2	556	5,6

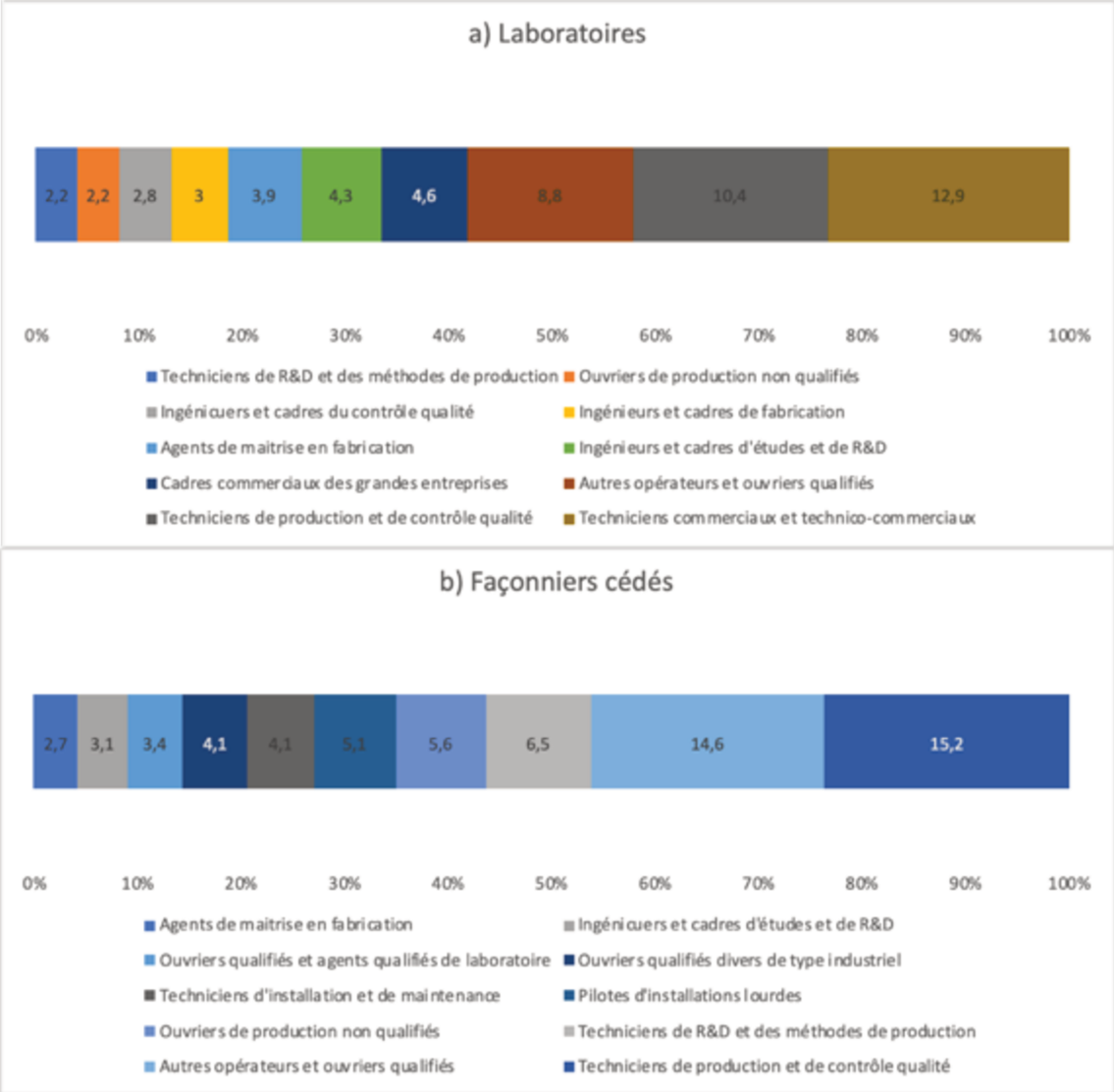
Total	40725	100%	9957	100%
Total 18 PCS	27718	68%	7303	73%
Sous-total 10 premières PCS	22437	55%	6419	64%
Sous-total 10 PCS prod/18 PCS	14973	54%	5644	77%

Source : DADS 2016 (Insee).
Champ : Salariés appartenant aux groupes des laboratoires et des façonniers cédés.

Parmi ces dix-huit catégories excédant 2% des effectifs des deux groupes, nous avons ensuite identifié, pour chacun des groupes, les dix premières PCS par ordre décroissant de nombre de salariés (cf. code couleur), comptant pour 55% des effectifs des laboratoires, contre 64% chez les façonniers. Les graphiques 1.12a) et 1.12b) présentent de manière synthétique

ces dix premières catégories pour chacun des groupes, classées par ordre croissant du poids de la classe dans les effectifs totaux du groupe.

Graphique 1.12 : Dix premières PCS chez les laboratoires puis chez les façonniers cédés, en 2016.



Source : DADS 2016 (Insee).
Champ : Salariés appartenant aux groupes des laboratoires et des façonniers cédés.
Note de lecture : Devant la densité d'informations, nous précisons qu'il faut lire la légende de gauche à droite puis de haut en bas. Ainsi, chez les laboratoires, la catégorie des « agents de maîtrise en fabrication », en 5ème position dans la légende, est aussi la 5ème catégorie figurant dans le graphique, comptant pour 3,9% des salariés.

Dans le groupe des laboratoires, les métiers liés aux activités commerciales ressortent fortement (17,5% des effectifs totaux répartis entre cadres et techniciens commerciaux), alors qu'ils sont inexistants chez les façonniers. Cela confirme bien l'idée selon laquelle les filiales de laboratoires contiennent en leur sein un mélange d'activité et non uniquement de la production. En revanche, les deuxième et troisième catégories des laboratoires sont les

« techniciens de productions et de contrôle qualité » et « autres opérateurs et ouvriers qualifiés », qui ressortent en première et deuxième catégories chez les façonniers cédés. On peut donc supposer que l'activité de production repose principalement sur ces deux catégories.

Cette différence de poids des métiers liés à la production et au commercial est-elle stable dans le temps ? Au sein des seuls métiers de la production, autour de quelles catégories le changement de structure de qualifications s'opère-t-il ?

c) Au-delà des effets de périmètres, la confirmation de mouvements structurels de fond

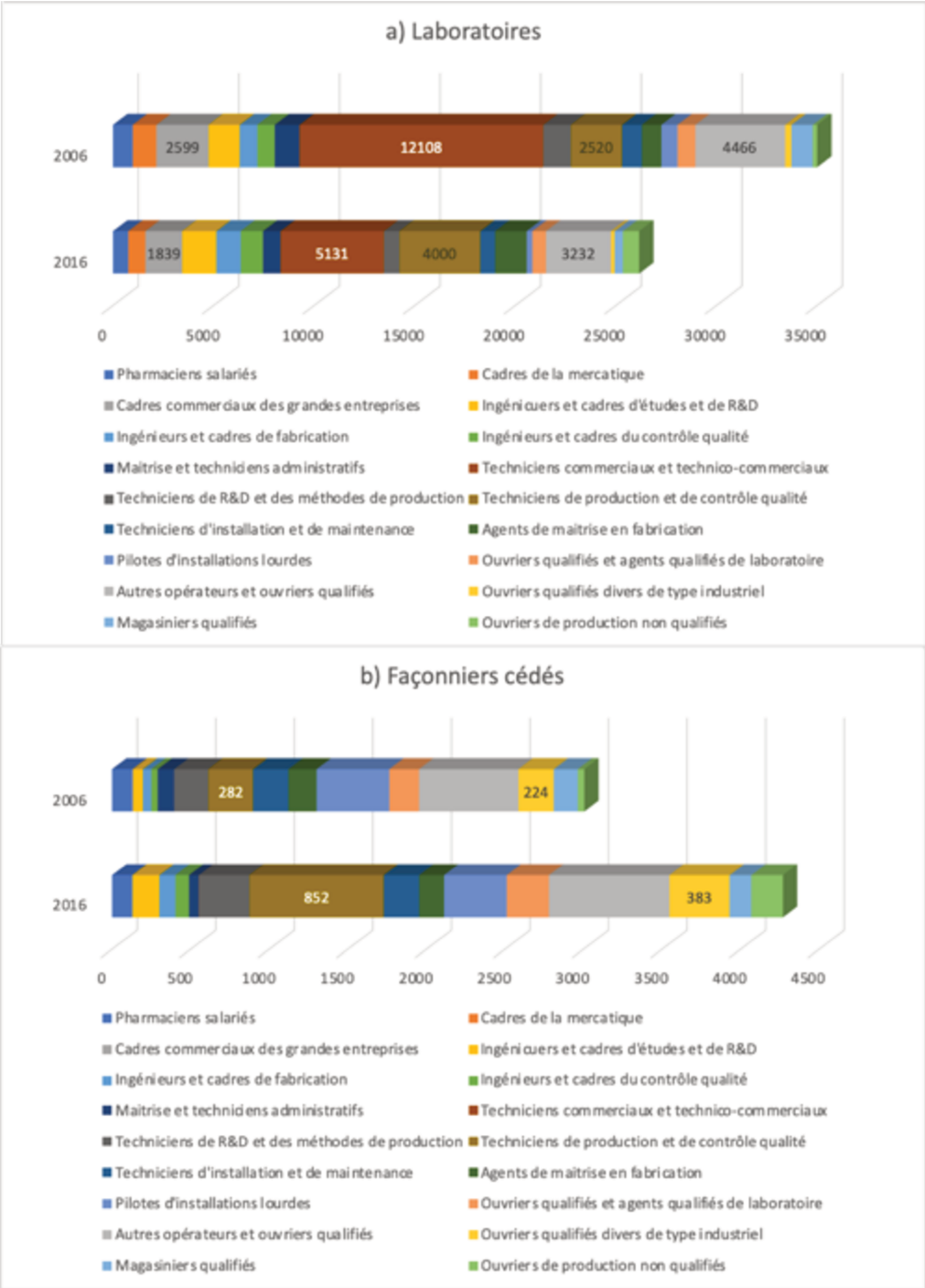
Puisque la filière du façonnage se constitue progressivement au fil des cessions d'usines, son périmètre s'agrandit. Il s'agit par la suite d'être capable de différencier les dynamiques liées à l'entrée dans le périmètre de ces nouvelles usines cédées, des déformations de la structure de qualification des entreprises qui sont déjà dans le champ. Pour ne saisir que les secondes, nous suivons dans cette partie l'évolution des dix-huit PCS identifiées ci-dessus, entre 2006 et 2016, à nombre d'entreprises constant. Au-delà du côté symbolique d'une décennie d'écart, ce choix des deux bornes temporelles repose sur l'équilibre suivant : choisir une base de comparaison contenant suffisamment d'entreprises cédées pour que l'analyse porte sur un nombre significatif, tout en ayant un éloignement temporel suffisant pour véritablement saisir l'ampleur des transformations. Pour chacun des deux groupes d'acteurs, nous ne retenons ainsi en 2016 que les entreprises faisant partie du champ en 2006. Si la stabilité du champ est totale pour le groupe des façonniers cédés, celui des laboratoires ne garantit que la stabilité relative des entreprises le composant, mais pas la stabilité de leurs contours. En effet, le champ des laboratoires perd 1/5 du nombre d'entreprises qui le composent, en lien avec les opérations de fusions et acquisitions nombreuses auxquelles se prêtent les acteurs du groupe (Abecassis et Coutinet, 2008a, 2018). De plus, même si le nombre d'entreprises était resté strictement identique, le périmètre aurait tout de même été modifié, par toutes les opératoires d'échanges d'actifs, qui déforment constamment le périmètre de ces firmes multinationales[51].

Les graphiques 1.13a) et 1.13b) présentent donc l'évolution des effectifs pour les dix-huit PCS excédant 2% des effectifs totaux, entre 2006 et 2016, pour les laboratoires puis les façonniers cédés. Immédiatement, l'évolution contraire des effectifs totaux est saisissante : là où les laboratoires perdent 27% de leurs salariés sur ces dix-huit catégories, les façonniers en

[51] On fait notamment référence aux échanges d'actifs entre Boehringer Ingelheim et Sanofi en 2015 (division médicaments sans ordonnance contre division animale), ou encore à celui entre GSK et Novartis en 2014-2015 (division oncologie contre vaccins).

gagnent 42%. Or, puisque le périmètre des entreprises du façonnage est strictement identique, il s'agit d'une croissance purement interne. De plus, celle-ci est répartie de manière plutôt homogène, puisque la part des catégories liées à la production reste stable.

Graphique 1.13 : Évolution des effectifs pour les dix-huit PCS excédant 2% des effectifs totaux, pour les laboratoires puis les façonniers cédés, entre 2006 et 2016.



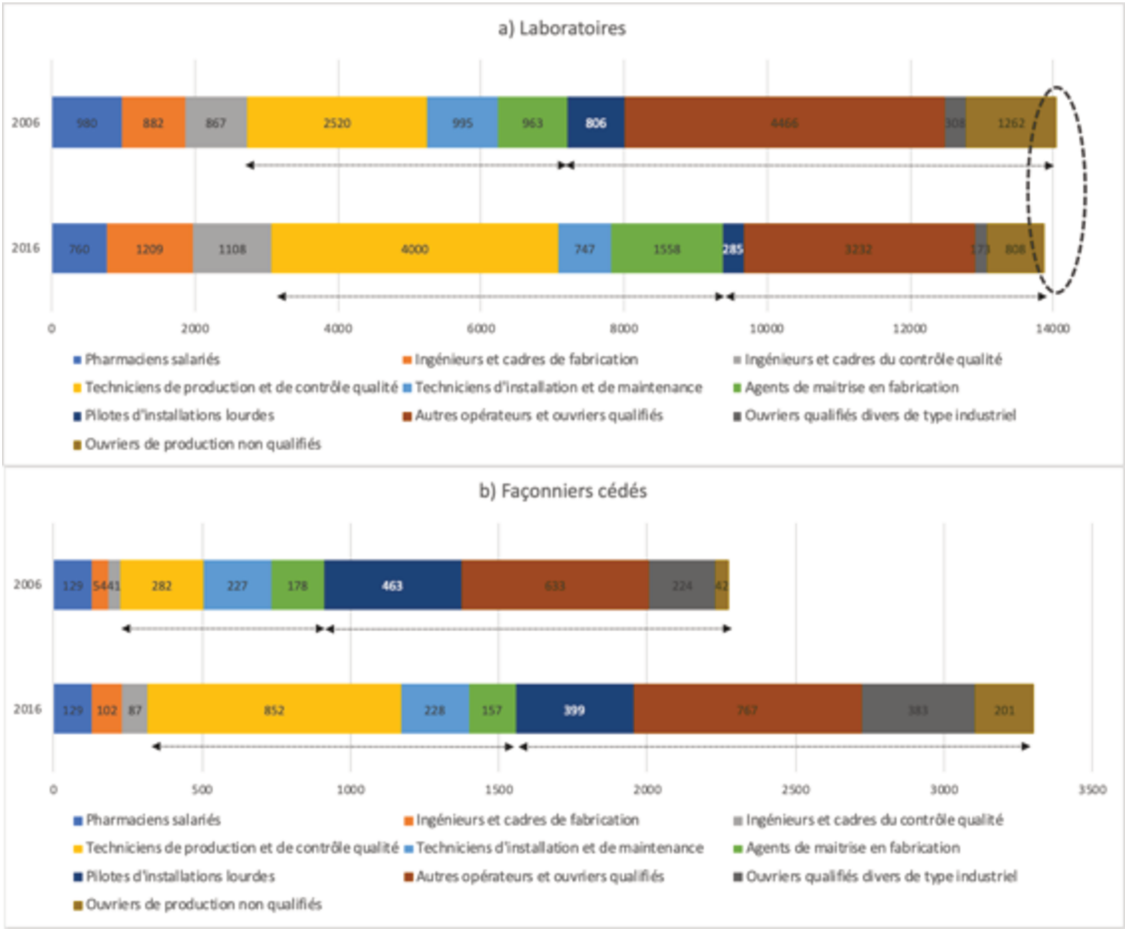
Source : DADS 2006 et 2016 (Insee).
Champ : Salariés appartenant aux groupes des laboratoires et des façonniers cédés.
Note de lecture : il faut lire la légende de gauche à droite puis de bas en haut, donnant l'ordre d'apparition sur le graphique. Attention toutefois, toutes les catégories ne sont pas présentes chez les façonniers.

Dans les laboratoires, la situation est bien plus contrastée. Cette baisse globale de 27% des effectifs affecte en effet les catégories autres que celles qui sont liées à la production : catégories de production exclues, la baisse des effectifs atteindrait 44%. Celle-ci est surtout alimentée par la réduction très forte des effectifs commerciaux : les techniciens commerciaux passent de plus de 12 000 salariés à environ 5000 perdants 58% de leur contingent, tandis que les cadres de la mercatique et les cadres commerciaux perdent chacun 1/3 de leurs effectifs. Cette chute vertigineuse des effectifs commerciaux est à mettre en relation avec les très nombreuses vagues de plans de licenciements que les laboratoires ont mis en place à la fin des années 2000, suite à la remise en question du modèle *blockbuster*[52] avec l'arrivée à échéance de nombreux brevets (Belis-Bergouignan et *al.*, 2014). Ce modèle reposait en effet sur la prescription de masse de ces médicaments *blockbuster*, appuyée par des dépenses de marketing importantes, et sur la force de vente spécialisée incarnée par les visiteurs médicaux, jouant auprès des médecins prescripteurs le rôle de commerciaux (Bréda et Greffion, 2015). Bien que fondamentale, cette transformation n'est pas au cœur du processus de désintégration de la production que l'on souhaite analyser.

Nous resserrons donc la focale autour des dix catégories liées à la production (identifiées en gras dans le tableau 1), pour en suivre les évolutions structurelles entre 2006 et 2016, à périmètre constant, telles que présentées dans les graphiques 1.14a) et 1.14b).

[52] Un médicament *blockbuster* est un médicament soumis à prescription, protégé par brevet, et dont le chiffre d'affaire dépasse un milliard de dollars.

Graphique 1.14 : Évolution de la structure des PCS en référence aux métiers de la production, pour le groupe des laboratoires puis pour le groupe des façonniers cédés.



Source : DADS 2006 et 2016 (Insee).
Champ : Salariés appartenant aux groupes des laboratoires et des façonniers cédés.
Note de lecture : il faut lire la légende de gauche à droite puis de bas en haut, donnant l'ordre d'apparition sur le graphique. Pour chaque histogramme, la flèche de gauche indique la proportion de techniciens, tandis que la flèche de droite indique la proportion d'ouvriers.

Chez les laboratoires, entre 2006 et 2016, les 4 catégories d'ouvriers liés à la production sont en nette baisse, là où les rangs des catégories techniciens se renforcent visiblement, du fait de la croissance de 60% des « techniciens de production et de contrôle qualité » et des « agents de maîtrise en fabrication ». Dans un document de présentation des métiers de la production pharmaceutique, la chambre patronale souligne à ce sujet que « les lignes de production plus automatisées et plus intégrées conduites par 2 ou 3 opérateurs ont remplacé des lignes qui nécessitaient 5 ou 6 opérateurs. Les niveaux de qualification ont évolué, puisque les opérateurs doivent souvent maitriser l'ensemble du procédé de production, et non plus une seule étape » (LEEM, 2010). Cette observation valide l'hypothèse 3, sans qu'il soit toutefois possible d'en attribuer la responsabilité à l'automatisation ou à la complexification des procédures réglementaires.

Chez les façonniers cédés, sur la même période, la montée des qualifications est surtout visible par l'augmentation du ratio techniciens sur ouvriers (voir tableau 1.2), due uniquement au très fort développement des « techniciens de production et de contrôle qualité ». Paradoxalement, le ratio ouvriers non-qualifiés sur ouvriers qualifiés triple sur la période, sans pour autant atteindre le même niveau que chez les laboratoires.

Tableau 1.2 : Évolution de la structure relative des qualifications

	Laboratoires		**Façonniers cédés**	
	2016	*2006*	*2016*	*2006*
Production : ratio ouvriers non-qualifiés/ouvriers qualifiés	24%	26%	17%	5%
Production et contrôle qualité : ratio cadres/techniciens	42%	50%	19%	21%
Production : ratio techniciens/ouvriers	140%	65%	71%	50%

Source : DADS 2006 et 2016 (Insee).
Champ : Salariés appartenant aux groupes des laboratoires et des façonniers cédés.

Au total, cette cartographie statique puis dynamique des PCS aura permis de mettre en évidence les points suivants :

- La dissymétrie entre la composition du champ des façonniers et celle des laboratoires, compte-tenu du fait que le premier champ était autrefois inclus dans le second, tend à valider la première hypothèse selon laquelle l'externalisation a conduit à une sortie des salariés les moins qualifiés.
- La diversité des activités du groupe des laboratoires se manifeste par la présence importante de métiers orientés vers les fonctions commerciales, que l'on ne retrouve pas chez les façonniers, confirmant la seconde hypothèse. Malgré cela, dans les deux cas, la seule activité de production repose principalement sur les « techniciens de production et de contrôle qualité » et « autres opérateurs et ouvriers qualifiés ».
- Dans les deux cas, l'analyse en dynamique à périmètre constant montre une montée des qualifications et l'on observe un transfert des catégories d'ouvriers vers les catégories de techniciens, validant la troisième hypothèse.
- Les effectifs productifs sont stables sur la décennie chez les laboratoires et en forte augmentation chez les façonniers cédés. Le choix d'externaliser seulement certaines usines renvoie donc probablement à une autre logique que celle de la division du travail seule, en termes de types de produits fabriqués par exemple

(produits innovants versus matures, sous brevets ou génériqués), mais qui n'est pas lisible dans les données dont on dispose.

Au sein de cette structure de qualifications en mouvement, comment évolue la rémunération des salariés sur la période ?

2) Les effets sur les salaires

Étudiant l'articulation de la négociation de branche et d'entreprise dans la détermination des salaires, Castel et *al.* (2013) mettent en évidence l'importance de distinguer quatre niveaux ou quatre déterminants majeurs des rémunérations : la négociation de branche, la négociation d'entreprise, les facteurs extérieurs à l'entreprise relatif à « l'influence d'acteurs économiques extérieurs à l'entreprise, en l'occurrence les têtes de groupe et les donneurs d'ordres » (p. 33) et enfin l'individualisation dans laquelle l'entretien annuel avec le supérieur hiérarchique joue un rôle central.

Au niveau de l'entreprise, les négociations salariales varient en fonction des politiques de rémunération appliquées par l'entreprise. Ces pratiques se combinent autour de deux axes : individualisation versus négociations collectives, et caractère réversible ou non des composantes de la rémunération. Dans leur étude, Castel et *al.* (2011) notent une diversification et une complexification des pratiques de rémunération, *via* le développement des composantes individuelles et réversibles. Brochard (2008), de son côté, qui étudie l'influence des facteurs conventionnels et concurrentiels sur les politiques de rémunération à partir de l'enquête RÉPONSE, explique que la flexibilité offerte par la réversibilité « est mise en avant comme un instrument permettant à l'entreprise d'ajuster ses coûts salariaux aux variations conjoncturelles de l'activité, dans un environnement concurrentiel plus incertain » (p. 376), tandis que l'individualisation apparaît comme un levier pour compresser le coûts du travail sous couvert de favoriser la motivation des salariés.

En outre, ces pratiques de rémunération sont fortement segmentées entre personnels cadre et non-cadre : dans plus de la moitié des cas, les entreprises appliquent des pratiques différentes entre les deux catégories de personnels, les premiers bénéficiant plus souvent que les seconds de pratiques réversibles et individuelles, dont la prime à la performance est le fer de lance (Brochard, 2008 ; Castel et *al.*, 2011). Brochard identifie même une situation limite, dans laquelle les formes de rémunération individualisées et réversibles ne concernent que les cadres.

Concernant l'influence d'acteurs extérieurs à l'entreprise, de nombreux travaux se sont attachés à identifier l'impact des relations de sous-traitance sur le niveau des rémunérations. Sur la base d'un appariement entre l'enquête RÉPONSE et les DADS, Perraudin et *al.* (2009) montrent ainsi que la position dans la chaîne de sous-traitance est déterminante : plus l'entreprise est dépendante économiquement, donc occupe une position en bout de chaîne, plus l'impact négatif sur les rémunérations est élevé. Dans une approche plus duale, Berlinski (2008) cherche à estimer l'écart moyen de rémunération entre deux salariés effectuant le même travail, l'un en interne, et l'autre employé par une entreprise sous-traitante. Ces travaux s'appuient sur le cas de deux activités externalisées de manière précoce puisque considérées comme connexes bien qu'essentielles à la vie de toute entreprise : les agents de sécurité et de nettoyage. Il montre ainsi que, toutes choses égales par ailleurs, en contrôlant par un ensemble de caractéristiques individuelles et de caractéristiques liées au profil des entreprises, ce différentiel moyen s'élève à 17% et 15% respectivement. Ces résultats, établis dans le contexte britannique, ont été confortés pour le cas des Etats-Unis (Dube et Kaplan, 2010) et de l'Allemagne (Goldschmidt et Schmieder, 2017). Dans le cas de la pharmacie, ce différentiel de rémunération pourrait être le résultat d'un recours exacerbé aux pratiques de rémunérations réversibles et individualisées.

Castel et *al.* (2013) situent la branche de l'industrie pharmaceutique dans le profil d'entreprises pratiquant une régulation salariale mixte. Ce profil se caractérise par l'importance conjointe des deux niveaux de négociations collectives (branche et entreprise) articulés de la manière suivante : les négociations salariales se tiennent dans l'entreprise, mais les recommandations de la branche sont prises en compte, bien que considérées comme secondaires. Cette articulation se traduit par le fait que dans la pharmacie, l'augmentation des minimas conventionnels est plus déterminante pour les groupes peu qualifiés (LEEM, 2017).

Les auteurs mettent également en évidence le poids accru du recours à l'individualisation et du niveau « supra-entreprise » dans la détermination de la rémunération dans le cas d'une régulation mixte, comme c'est le cas de la pharmacie. A priori, les deux groupes d'entreprises composant la majeure partie de notre champ devraient être doublement sensibles à l'influence des donneurs d'ordres et des têtes de groupe. En effet, les façonniers cédés sont par nature des preneurs d'ordres, tandis que façonniers cédés et filiales de laboratoires appartiennent à des groupes[53]. Or, selon Perraudin et *al.* (2009), « l'influence des

[53] Dans le cas des entreprises composant le groupe des façonniers cédés, toutes n'appartiennent pas à des groupes de façonnage, mais c'est néanmoins une modalité fréquente.

donneurs d'ordres sur les sous-traitants se tradui[rai]t par des pressions sur leurs niveaux de rentabilité qui se répercute[raie]nt dans une stratégie de minimisation des dépenses liées au travail ».

Dans la suite logique de cette hypothèse, et compte-tenu de nos résultats précédents illustrant la dégradation des conditions de rentabilité des façonniers sur la période 2008-2016, nous posons l'hypothèse selon laquelle les coûts du travail, et en particulier les salaires, constituent un levier d'ajustement mobilisé par les façonniers, face à la dégradation de leur rentabilité. Plus précisément, l'ensemble de la littérature exposée ci-dessus nous invite à formuler les trois hypothèses suivantes :

- La rémunération des salariés du groupe de façonniers cédés est inférieure à celle du groupe des laboratoires,
- Le différentiel de rémunération s'accroît lorsqu'on monte dans la classification,
- Le différentiel de rémunération s'accroît au fil du temps.

Une quatrième hypothèse concerne le rôle de la convention collective : nous pensons que le fait d'être couvert par la convention collective de l'industrie pharmaceutique plutôt que par une autre convention constitue un facteur d'augmentation significative de la rémunération.

Ainsi, pour suivre l'évolution des rémunérations[54] sur longue période et comparer ces dynamiques entre façonniers et laboratoires, nous faisons le choix de nous centrer sur un nombre restreint de catégories socioprofessionnelles. Dans la partie précédente, nous avons fait apparaître la place prépondérante qu'occupent deux PCS dans l'activité de production. L'une appartient à la classe des techniciens et l'autre à celle des ouvriers. Afin de compléter le tableau avec une catégorie appartenant à la classe des cadres, nous choisissons la PCS des « pharmaciens salariés », non pas du fait de son contingent important, mais de son particularisme réglementaire. Le Code de la Santé Publique fixe en effet des obligations strictes quant à la présence d'une hiérarchie spécifique de pharmaciens sur les sites de fabrication. Cette hiérarchie entre « responsable », « délégué » et « assistant » contient notamment des exigences d'ancienneté, ou encore des quotas de représentation en référence à l'effectif[55]. Cette caractéristique en fait la seule catégorie pour laquelle les entreprises, quelle que soit leur appartenance à l'un ou l'autre des deux groupes d'acteurs, sont contraintes de recruter un nombre défini de salariés, donc de tenir compte des conditions de rémunérations de ce segment

[54] Nous choisissons de fonder notre analyse de la rémunération sur le salaire net annuel.
[55] Voir en particulier les article R5124-34, -36, -38.

du marché du travail. Pour toute autre catégorie, les entreprises disposent à priori de marges de manœuvre pour définir les postes, pourvoir ou non les différents étages de la classification.

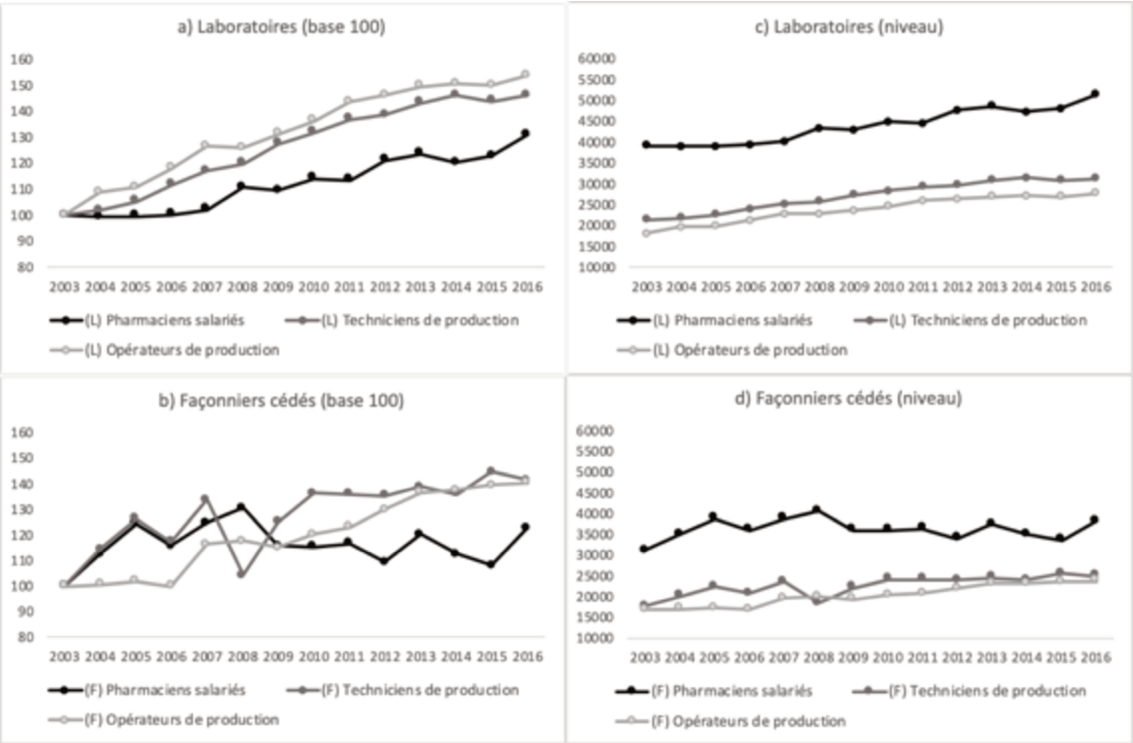
Nous procédons en deux temps. D'abord, nous suivons les dynamiques des rémunérations sur longue période. Notre analyse s'appuie sur deux angles de comparaison : la vitesse de progression de la rémunération à type d'acteurs donné mais à PCS distinctes, et la vitesse de progression de la rémunération à PCS donnée mais à type d'acteurs différent. Ces deux angles d'analyse n'appellent en effet pas la même logique. Le premier renvoie aux déterminants de la rémunération le long de l'échelle de qualifications (poids des minimas conventionnels, des critères individuels, des augmentations générales, etc.), tandis que le second cible l'impact de la relation de sous-traitance sur la rémunération de salariés équivalents. Ensuite, nous cherchons à estimer, toutes choses égales par ailleurs, le différentiel moyen de rémunération entre deux salariés d'une même PCS en fonction de la nature de l'employeur (façonnier cédé ou laboratoire).

a) Dynamiques des rémunérations sur longue période

L'approche dynamique réalisée donne à voir deux mouvements qui s'entremêlent : puisque par définition, le champ des façonniers cédés grossit au fil des cessions d'usines, nous observons à la fois des mouvements liés à la croissance externe et d'autres liés aux dynamiques internes aux entreprises qui appartiennent déjà au champ.

Les graphiques 1.15a) et 1.15b) indiquent l'évolution de la médiane du salaire net pour ces trois catégories, indice base 100 en 2003, pour les façonniers cédés puis les laboratoires.

Graphique 1.15 : Évolution de la médiane du salaire net des pharmaciens salariés, des techniciens de production, et des opérateurs de production, pour le groupe des laboratoires puis le groupe des façonniers cédés, en base 100 en 2003 et en niveau



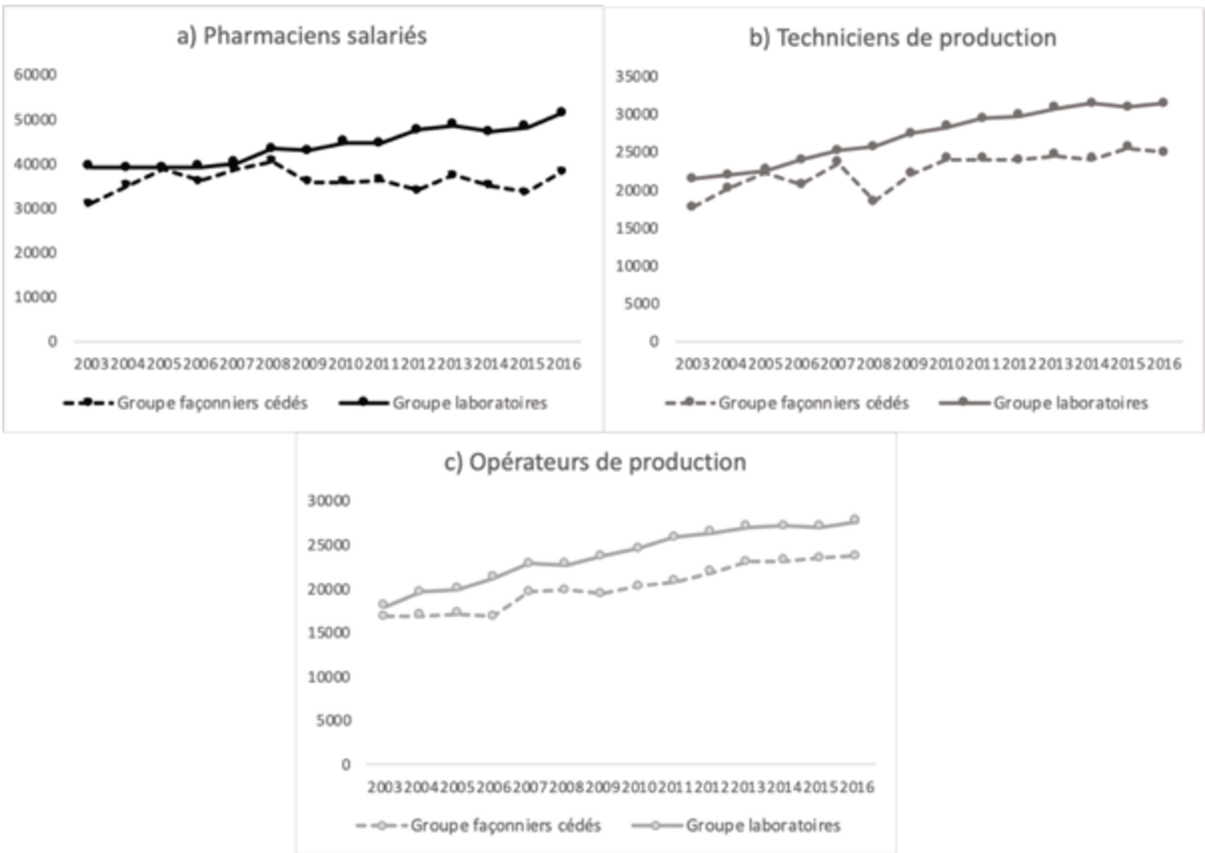
Source : DADS 2003-2016 (Insee).
Champ : Salariés appartenant aux groupes des laboratoires et des façonniers cédés.

Le profil d'évolution est relativement lisse et en croissance quasi continue chez les laboratoires et bien plus erratique chez les façonniers. Le parallélisme assez strict entre la médiane des techniciens et celle des ouvriers chez les laboratoires, suggère un mode de progression des salaires commun pour ces deux catégories non-cadre, qui ne s'appliquerait pas pour la dernière. Dans les deux groupes d'acteurs, la catégorie des pharmaciens salariés est celle qui progresse le moins sur la période. On retrouve ici deux résultats mis en évidence par la littérature : les pratiques de rémunérations sont fortement segmentées entre cadres et non cadres, les premiers bénéficiant plus souvent de formes individualisées et réversibles de rémunération que les seconds (Brochard, 2008 ; Castel et *al.*, 2011, 2013). En outre, les pharmaciens salariés sont ceux dont la distribution du salaire net est la plus dispersée, avec un écart interquartile de 1,78 pour les laboratoires et 1,76 pour les façonniers en moyenne sur la période (contre 1,41 et 1,45 pour les techniciens de productions, et 1,43 et 1,48 pour les opérateurs de production), soulignant une plus forte hétérogénéité au sein de la catégorie (potentiellement d'ancienneté, de responsabilités, ou encore de postes).

En parallèle de ces pratiques de rémunération, la convention collective de l'industrie pharmaceutique invite à considérer l'apport de l'ancienneté dans l'évolution salariale. En effet, pour tous les groupes non-cadres de la classification[56], le premier des trois niveaux du groupe renvoie à un niveau d'expérience d'entrée dans le poste, pour lequel un mécanisme de promotion automatique existe. En effet, au-delà d'un seuil d'expérience[57], le salarié passe automatiquement dans le niveau supérieur, donc connaît une augmentation de salaire.

De quelles manières ces différences de pratiques de rémunérations interagissent-elles avec le positionnement dans la chaîne de valeur ? Les graphiques 1.16a), 1.16b) et 1.16c) présentent l'évolution du niveau de rémunération de ces trois mêmes catégories, sous l'angle de l'appartenance à l'un ou l'autre des types d'acteurs.

Graphique 1.16 : Évolution comparée du niveau de rémunération des pharmaciens salariés, des techniciens de production et des opérateurs de production, par type d'acteur



Source : DADS 2003-2016 (Insee).
Champ : Salariés appartenant aux groupes des laboratoires et des façonniers cédés.

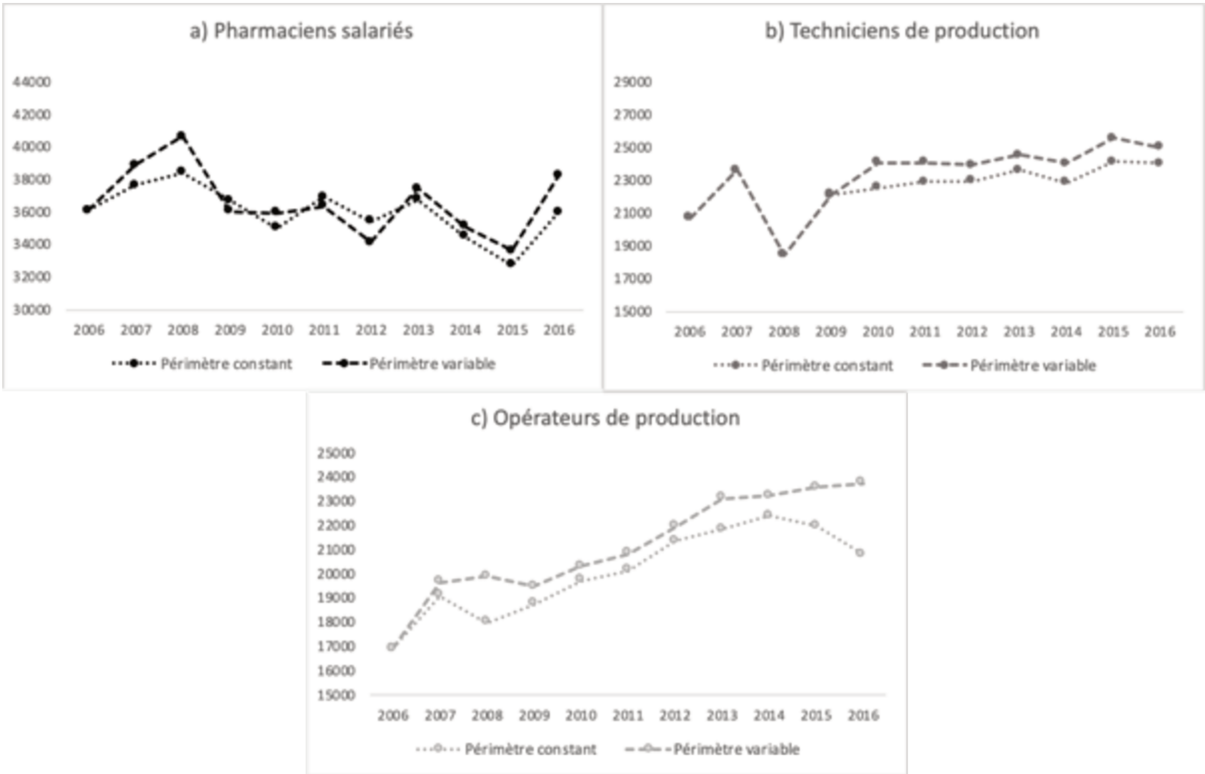
[56] Il n'existe pas de table de passage permettant de faire le lien entre les groupes et les niveaux de la classification de la convention collective de l'industrie pharmaceutique et la nomenclature des PCS. Le seul point de passage repose sur la nomenclature en 6 postes : les groupes 7 à 11 de la convention sont cadres, les groupes 1 à 6 inclus sont non-cadres.
[57] Ces seuils varient de 6 mois à 2 ans d'expérience selon le groupe de classification.

Dans ces trois catégories, le constat est sans appel : les médianes de rémunérations chez les façonniers cédés sont systématiquement inférieures à celles des salariés des laboratoires, appuyant la première hypothèse selon laquelle, à PCS égale, les rémunérations sont inférieures chez les façonniers cédés. Chez les opérateurs de production, le décrochage s'effectue dès le début, il s'accentue à partir de 2009 et se réduit quelque peu sur la fin de la période. C'est finalement sur cette catégorie des opérateurs de production que l'écart est le moins important (avec 17% d'écart en 2016 contre 26% pour les techniciens et 34% pour les pharmaciens) et que le parallélisme est le plus clair, confortant l'hypothèse d'un poids plus important des dispositions conventionnelles (minimas et mécanisme de promotion automatique) dans la détermination des rémunérations des PCS les moins qualifiées et le poids moindre de l'individualisation.

Pharmaciens salariés et techniciens de production semblent en revanche relever de dynamiques communes : on note la proximité des médianes jusque 2007-2008, suivi d'un décrochage de plus en plus prononcé, où l'augmentation progressive chez les laboratoires contraste avec la stabilité chez les façonniers. L'hypothèse majeure concernant cette stabilité de la rémunération chez les façonniers repose sur une plus grande propension au *turn-over* des catégories socioprofessionnelles les plus qualifiées et en particulier les cadres ; propension qui serait contenue dans les laboratoires pharmaceutiques par les conditions de travail et d'emploi plus favorables qu'ailleurs. La présence des façonniers comme employeur alternatif aux laboratoires, et leurs conditions d'emploi et de travail perçues, agiraient alors comme modérateur (Castel, 1995 ; Seillier, 2014 ; Rousseau et Ruffier, 2016). Pour tester cette hypothèse, puisque l'on ne dispose pas de l'ancienneté, nous analysons la distribution de l'âge dans chacune des trois catégories, pour les deux types d'acteurs. Bien que l'augmentation du niveau de qualifications aille généralement de pair avec un âge d'entrée en emploi plus élevé, nous remarquons que l'ensemble de la distribution de l'âge est inférieur de 2 à 3 ans en moyenne, chez les pharmaciens salariés du façonnage, comparativement aux techniciens de production, et de 4 à 6 ans comparativement aux opérateurs de production. Or, à la fois l'écart des distributions d'âge et l'inversion logique âge-niveau de qualification ne se retrouve pas chez les laboratoires. Ceci tend alors à confirmer l'hypothèse du *turn-over* accru chez les façonniers. Au total, les façonniers semblent être davantage une porte d'entrée dans le marché du travail pharmaceutique qu'un plan de carrière pour les PCS les plus qualifiées, et notamment celle des pharmaciens salariés. Il n'est néanmoins pas possible de faire de lien entre *turn-over* accru et niveau inférieur de rémunération, bien que cela semble probable.

De manière générale, les salariés des grands laboratoires bénéficient de meilleurs salaires. Puisque sous l'effet des transferts une partie des salariés des laboratoires intègre progressivement le groupe des façonniers, on suppose un effet mécanique à la hausse de ces entrées sur la médiane de chacune des PCS des façonniers. Si tel est le cas, le différentiel réel de rémunération entre les deux groupes serait encore plus important qu'il n'y paraît. Pour exclure cet effet périmètre, nous reconstituons pour chacune des années entre 2006 et 2016, un champ constant du point de vue du nombre d'entreprises, constitué des façonniers ayant déjà été cédés en 2006, dont on suit l'évolution de la médiane. Les graphiques 1.17a), 1.17b) et 1.17c) illustrent le différentiel de rémunération pour la médiane d'une PCS donnée, selon que l'on raisonne ou non à isopérimètre.

Graphique 1.17 : Pour les pharmaciens salariés, les techniciens de production, puis les opérateurs de production, différentiel de rémunération médiane entre le groupe des façonniers dans son ensemble, et son sous-échantillon cédés avant 2006.



Source : DADS 2006-2016 (Insee).
Champ : Salariés appartenant aux groupes des façonniers cédés dans son ensemble et au groupe des façonniers déjà cédés en 2006

Dans les trois cas, la médiane des rémunérations à isopérimètre est inférieure à la médiane tenant compte des entrées successives de nouvelles usines dans le champ, confirmant bien l'effet mécanique. En outre, les salariés les plus impactés semblent être les opérateurs de production, pour lesquels l'écart connaît une hausse importante depuis 2012. Les catégories les

moins qualifiées sont donc « protégées » tant qu'elles appartiennent aux laboratoires pharmaceutiques et connaissent une nette dégradation de leur rémunération suite à leur externalisation.

b) Déterminants du niveau de rémunération : une influence incontestable de la position dans la chaîne de valeur

Ainsi, pour une PCS donnée, le fait d'être salarié de façonniers plutôt que de laboratoires diminue sensiblement le niveau de rémunération. Cependant, cet écart mesure en partie la différence de structure des effectifs salariés entre les deux types d'entreprises. Les laboratoires, comme on l'a vu, ont notamment des salariés moins âgés que les façonniers. Pour isoler l'effet « type d'employeur » et mesurer cet écart moyen, il faut raisonner toutes choses égales par ailleurs et estimer les équations individuelles de salaire.

Il s'agit pour cela d'appliquer une méthodologie analogue à celle de Berlinski (2008) appliquée à la production pharmaceutique. S'appuyant sur deux types de professions (agents d'entretien et agents de sécurité) pour lesquels le secteur d'appartenance signale la position vis-à-vis de l'externalisation, puisque les secteurs de la propreté et de sécurité sont intégralement constitués d'entreprises prestataires, Berlinski fait apparaître un différentiel de rémunération entre salariés externalisés et salariés employés en interne. Ici, la position vis-à-vis de la sous-traitance est identifiée pour le secteur de la pharmacie avec la variable indicatrice du fait d'être un salarié d'un façonnier. Nous estimons ce différentiel pour chacune des trois catégories socioprofessionnelles mobilisées ci-dessus. Ainsi, la variable de PCS ne sera pas utilisée comme variable de contrôle mais constituera le critère de détermination des différents champs sur lesquels porteront nos tests empiriques. En effet, compte-tenu de l'analyse des rémunérations sur longue période, les PCS nous semblent chacune relever de dynamiques spécifiques, en témoigne l'évolution contrastée de la structure des qualifications, méritant de ce fait d'être considérées séparément et non agrégées au sein d'un coefficient d'une variable de contrôle. Par ailleurs, nous disposons d'échantillons suffisants en termes de nombre de salariés pour conduire ces tests en isolant chaque PCS. On notera toutefois la taille variable de ces échantillons.

Nous cherchons de cette manière à valider la seconde hypothèse, concernant l'impact plus fort de la position dans la chaîne de valeur lorsque l'on monte dans la classification, qui se matérialiserait par un différentiel de rémunération plus grand chez les techniciens de production que chez les opérateurs de production par exemple. Nous constituons pour cela les

différents échantillons rassemblant les salariés d'une même PCS travaillant pour un façonnier cédé et pour un laboratoire. Concernant les cadres, relativement peu nombreux chez les façonniers, il n'a pas été possible de réfléchir uniquement aux bornes de la catégorie des pharmaciens salariés. Nous avons donc construit deux autres champs : un premier regroupant l'ensemble des cadres (CS2) et un second agrégeant uniquement les cadres des PCS liées à l'activité de production (344D – Pharmaciens salariés, 385B – Ingénieurs et cadres de fabrication, 387D – Ingénieurs et cadres du contrôle qualité).

Nous estimons ainsi plusieurs équations de salaire sur ces quatre échantillons, par moindre carrés ordinaires (MCO). Quant à la variable à expliquer, nous avons opté pour le logarithme du salaire annuel en prenant les variables du nombre de jours et du nombre d'heures travaillés en variables de contrôle, mais avons éprouvé la robustesse des résultats obtenus avec des estimations portant sur les salaires horaires plutôt qu'annuels. Par ailleurs, afin de suivre l'évolution du différentiel de rémunération dans le temps, on se place sur deux années, 2016 et 2009, en lien avec l'hypothèse d'un accroissement du différentiel au fil des années suivant la cession. Le tableau 1.3 synthétise le nombre d'observations, ainsi que les salaires annuels nets moyen et médian pour chacun des échantillons sur lesquels nous estimons un modèle de régression.

Tableau 1.3 : Nombre d'observations, et salaires moyens et médians des quatre échantillons mobilisés dans les régressions

		Groupe laboratoires				Groupe façonniers cédés			
		2009		2016		2009		2016	
		Freq.	*Salaire*	*Freq.*	*Salaire*	*Freq.*	*Salaire*	*Freq.*	*Salaire*
CS2 Cadres	*Moy.*	13839	57069	11985	63801	959	43945	1300	45229
	Méd.		49022		53999		40007		41119
Cadres de la production	*Moy.*	1735	52042	2289	53734	191	43231	431	44361
	Méd.		46903		48568		39066		40979
475B – Techn. de prod. et de contrôle qualité	*Moy.*	3787	28073	3506	31538	683	23617	1231	25367
	Méd.		28435		31955		22853		25280
625C - Autres opérateurs et ouvriers qualifiés	*Moy.*	3135	23907	3075	27618	688	20505	1186	23660
	Méd.		24154		28138		19813		24006

Source : DADS 2009 et 2016 (Insee).
Champ : Salariés appartenant aux groupes des laboratoires et des façonniers cédés.

Compte-tenu de la sensibilité des MCO aux valeurs extrêmes, plusieurs précautions sont à prendre. On supprime de chacun des échantillons les salariés ayant des valeurs de salaire

net et de nombres d'heures extrêmes. Puisque l'industrie génère des modes d'organisation du travail peu propices au temps partiel (travail en équipes notamment), la condition d'emploi standard est celle du temps complet, on exclut donc du champ les salariés à temps partiel. Cependant, cette précaution n'empêche pas qu'il y ait certains cas indéterminés, pour lesquels la durée en jours est incohérente avec le nombre d'heures, suggérant une situation particulière (type congés maladie). On exclut donc également de chaque champ les salariés ayant une durée annuelle de présence de 360 jours, mais un nombre d'heures inférieur à la durée légale du travail (1607 heures).

En termes de variables de contrôle, nous mobilisons des variables relatives aux caractéristiques des salariés (âge, type de contrat, sexe, nombre d'heures et de jours de travail annuel) et d'autres relatives aux entreprises (principalement la taille et le fait d'être façonnier ou non). D'autres caractéristiques liées à la concurrence et au territoire avaient été considérées mais n'ont pas été retenues dans l'estimation finale puisqu'elles n'étaient pas significatives (effet concentration dans certaines régions où l'industrie pharmaceutique dispose de gros contingents, effet frontalier, effet Ile-de-France). Notons également que la variable cruciale des équations de salaire qu'est le diplôme n'est pas ajoutée, n'étant pas disponible, mais le fait de travailler sur les PCS à un niveau très fin comme nous le faisons ici en atténue la portée. On ne dispose pas non plus de l'ancienneté mais l'âge en est une proxy acceptable.

Les tableaux 1.4a) et 1.4b) présentent les résultats des estimations des équations de salaires individuelles pour chacun des échantillons, en 2016 puis en 2009. Puisque la variable expliquée est le logarithme du salaire net et non le salaire en niveau, les paramètres estimés renseignent sur l'élasticité du salaire aux variables explicatives, ce qui permet une comparabilité dans le temps et entre catégories.

Tableaux 1.4a) et 1.4b) : Estimation de l'influence de la position dans la chaîne de valeur sur le logarithme du salaire net annuel

a) - 2016	CS2 cadres	Cadres de la production	Tech. de production	Opérateurs de prod
Constante	9,56***	9,444***	8,601***	8,467***
Être en cdi	0,160***	0,062***	0,054***	-0,055***
Être un homme	0,097***	0,042***	0,085***	0,047***
Age				
Avoir moins de 30 ans	-0,220***	-0,192***	-0,137***	-0,093***
Avoir entre 30 et 39 ans	réf.	réf.	réf.	réf.
Avoir entre 40 et 49 ans	0,231***	0,249***	0,121***	0,063***
Avoir 50 ans ou plus	0,393***	0,424***	0,181***	0,078***
Taille de l'établissement				
Être dans une entreprise de moins de 250 personnes	-0,065***	-0,023	-0,130***	-0,203***
Être dans une entreprise entre 250 et 500 personnes	-0,045***	-0,006	-0,058***	-0,043***
Être dans une entreprise de plus de 500 personnes	réf.	réf.	réf.	réf.
Nombre d'heures de travail annuel	0,00022***	0,00001***	0,00022***	0,00038***
Nombre de jours de travail annuel	0,0017***	0,0027***	0,003***	0,003***
Être salarié d'un façonnier	***-0,216****	***-0,131****	***-0,142****	***-0,085****

b) - 2009	CS2 cadres	Cadres de la production	Tech. de production	Opérateurs de prod
Constante	Pas assez nombreux	9,250***	8,763***	8,529***
Être en cdi		0,105***	0,122***	0,013
Être un homme		0,041***	0,073***	0,043***
Age				
Avoir moins de 30 ans		-0,140***	-0,127***	-0,068***
Avoir entre 30 et 39 ans		réf.	réf.	réf.
Avoir entre 40 et 49 ans		0,234***	0,095***	0,060***
Avoir 50 ans ou plus		0,343***	0,163***	0,126***
Taille de l'établissement				
Être dans une entreprise de moins de 250 personnes		-0,047	-0,263***	-0,322***
Être dans une entreprise entre 250 et 500 personnes		0,072***	-0,122***	-0,117***
Être dans une entreprise de plus de 500 personnes		réf.	réf.	réf.
Nombre d'heures de travail annuel		0,00070***	0,00018***	0,00009**
Nombre de jours de travail annuel		0,00003	0,0028***	0,004***
Être salarié d'un façonnier		***-0,117****	***-0,043****	***-0,032**

Lecture : toutes choses égales par ailleurs, en moyenne en 2016, un opérateur de production travaillant pour un façonnier cédé est rémunéré 10,5% de moins qu'un opérateur travaillant pour un laboratoire.
*Note : ***, **, * : significatif à 1%, 5% et 10%.*
Source : DADS 2009 et 2016 (Insee).
Champ : voir tableau 1.3.

Rentrons dans l'analyse des différents paramètres. Les effets de l'âge et du genre sont connus et confirment la validité du modèle ; leur analyse ne sera à ce titre pas approfondie. D'emblée, on peut noter la significativité de l'ensemble des coefficients au seuil de 1%, sauf rares exceptions.

Concernant le cœur de notre analyse, on note un fort impact du fait de travailler pour un façonnier plutôt que pour un laboratoire à PCS donnée, ce qui valide notre première hypothèse. On constate également que le différentiel de rémunération augmente lorsqu'on monte dans la classification, tant en 2009 qu'en 2016, validant notre seconde hypothèse. En effet, là où le différentiel s'établit par exemple en 2016 à 8,5% pour les opérateurs de production, il vaut 14,2% pour les techniciens de production et 21,6% pour l'ensemble des cadres. Enfin, on retrouve le résultat déjà mis en évidence dans la partie précédente : le différentiel de rémunération lié à la position dans la chaîne de valeur augmente au fil des années, validant la troisième hypothèse. *In fine*, la rémunération apparaît comme une variable d'ajustement des coûts des façonniers face à leurs conditions dégradées de rentabilité, confirmant notre hypothèse globale.

La taille de l'entreprise a une forte influence sur la rémunération des techniciens et des opérateurs de production. En effet, on prend comme référence la tranche d'effectif supérieure à 2000 salariés, et toutes choses égales par ailleurs, pour les deux PCS, le fait de travailler dans une entreprise dont l'effectif est inférieur à ce seuil, diminue substantiellement la rémunération, et plus l'effectif est faible plus l'impact sur la rémunération est fort. Cet impact de la taille de l'entreprise renseigne par ailleurs sur l'hétérogénéité du secteur, donc de la branche, et sur le poids des entreprises dans la détermination des rémunérations, bien au-delà de la grille conventionnelle : si le différentiel de rémunération est croissant lorsque l'effectif diminue, c'est bien que les plus grosses entreprises pratiquent des conditions de rémunérations assez éloignées des plus petites entreprises.

Afin de rendre mieux compte de l'effet des heures sur la rémunération des opérateurs et des techniciens de production, nous réalisons une seconde série d'estimations sur la base du salaire net horaire, procurant un contrôle individuel des heures travaillées. Nos trois hypothèses se trouvent de nouveau validées : toutes choses égales par ailleurs, travailler pour un façonnier diminue sensiblement le salaire horaire, ce différentiel est croissant au cours du temps mais aussi en montant dans la classification. Du fait de la plus grande homogénéité des pratiques de rémunérations et des modalités de décompte des heures plus strictes pour ces deux populations comparativement aux cadres, et à la plus grande sensibilité aux minima conventionnels nous ajoutons l'appartenance à la convention collective de l'industrie pharmaceutique comme

variable de contrôle, afin de tester notre quatrième hypothèse. Le fait d'être couvert par la convention de l'industrie pharmaceutique a bien une influence significative : en 2016, toutes choses égales par ailleurs, les opérateurs de production (respectivement les techniciens de production) couverts par cette convention bénéficient en moyenne d'un salaire horaire supérieur de 5,8% (respectivement 8%).

Dans cette troisième partie, nous cherchions à faire apparaître les conséquences du processus d'externalisation de la production de médicaments sur la structure de l'emploi et sur les salaires. Comme attendu, la division du travail au cœur de l'externalisation a conduit à une sortie des salariés à basses qualifications. Cependant, les effectifs de production étant stables chez les laboratoires entre 2006 et 2016, malgré la baisse importante des effectifs globaux, c'est donc qu'une partie non négligeable de la production reste en interne, sous contrôle direct des laboratoires. Cette segmentation entre production interne et production externe nous semble indiquer l'existence d'un déterminant à l'externalisation que l'on ne peut pas saisir dans les données au cœur de notre analyse. La possibilité pour les laboratoires de faire produire en externe, perçue par les salariés de production des laboratoires, peut conduire à une réelle mise en concurrence de ces salariés avec ceux des sous-traitants. Ce faisant, cela pourrait déstabiliser les salariés stables au cœur de leur système productif et permettre ainsi une plus grande malléabilité. Quant aux salariés externalisés, les conséquences en termes de rémunération sont à la fois nettes et importantes : à PCS équivalente, et toutes choses égales par ailleurs, être salarié d'une usine de façonnage revient à connaître une pénalité en termes de rémunération allant de 8,5% à 21,6% par rapport à celle obtenue par un salarié d'un laboratoire, selon la position dans la classification (étudiée ici). Ce différentiel se révèle de surcroît augmenter dans le temps. D'après nos analyses monographiques, de la même manière que les salariés non-externalisés sont déstabilisés par l'opération, la menace de la fermeture « sèche » du site en l'absence de repreneurs, installe le façonnier dans une position favorable, le niveau « trop élevé » des salaires pouvant être utilisé comme argument pour ne pas reprendre le site. Dès lors, face à la menace sur l'emploi, les salariés concèdent plus facilement des pertes de rémunérations.

Conclusion

Au cœur du processus d'externalisation de la production de médicaments, notre analyse empirique fondée sur l'articulation de données économiques et financières des entreprises (EAE/ESANE) ainsi que sur des données sociales (DADS), a permis de mettre en évidence un processus conduit en deux phases. Plutôt que de confier certaines de leurs productions aux façonniers historiques (phase 1), les laboratoires ont choisi de se séparer d'usines complètes et de les céder aux façonniers dits cédés qui se sont ainsi développés au fil des rachats d'usines dont les laboratoires souhaitent se séparer (phase 2). Ce choix des laboratoires de privilégier l'externalisation de l'activité de production nous semble indiquer un désir des firmes multinationales de la pharmacie de réduire leur empreinte industrielle et d'améliorer la communication à destination de leurs actionnaires (Lazonick et O'Sullivan, 2000). En effet, les filiales de laboratoires perdent environ un quart de leurs effectifs sur la période 2008-2016, sans lien avec la crise économique.

Cherchant à analyser finement les rapports de force inhérents à la nouvelle organisation de la production et suivre l'évolution des structures économiques des laboratoires et des façonniers suite à l'externalisation des usines, nous nous heurtons aux limites des données mobilisées pour notre analyse, et en particulier au caractère construit et artificiel des données des entreprises composant le groupe des laboratoires. En effet, les prix de transfert induisent des flux de revenus entre les filiales des firmes multinationales, qui ne permettent pas de donner du sens aux éléments des plans comptables que donnent à voir les EAE et les ESANE.

Sur la base d'indicateurs agrégés, la comparaison entre les deux groupes nous permet toutefois de faire apparaître la nette dégradation des conditions de rentabilité des façonniers. *In fine*, la croissance de la filière du façonnage pharmaceutique, directement impulsée par les laboratoires, semble s'accompagner d'une exposition plus forte aux mécanismes de marché pour l'ensemble des preneurs d'ordres. En procédant de la sorte, les laboratoires ont créé les conditions industrielles et concurrentielles leur permettant d'exercer *via* leur position de donneurs d'ordres, des contraintes qui pèsent sur la rentabilité des façonniers, qui pourraient permettre *via* cette dépendance de faire produire à moindre coût les médicaments qu'ils vendent.

Ces contraintes semblent se manifester à travers une différence significative de rémunération entre les salariés des laboratoires et ceux du façonnage entre 8,5% et 21,6% selon

la position dans la classification. Ce constat fait directement écho aux résultats de Perraudin et *al.* (2013) et d'Houseman (2001).

Les résultats obtenus dans ce chapitre renseignent sur les dynamiques moyennes des deux groupes d'acteurs que nous avons reconstitués et permettent de formuler plusieurs hypothèses, notamment sur le lien éventuel entre *turn-over* accru et conditions de travail et de rémunérations dégradées chez les façonniers (Algava et Amira, 2011 ; Perraudin et *al.*, 2013), ce que l'analyse de données empiriques n'a cependant pas la capacité d'étayer. Dans le deuxième chapitre pensé en miroir du premier, nous chercherons grâce à des matériaux qualitatifs, à mettre en lumière les processus autour desquels s'articulent les relations inter-entreprises mais aussi comment ces dernières impriment leur marque sur les rapports de force intra-entreprise. Nous entendons ainsi par la suite investiguer le champ des relations professionnelles, dans le cadre déterminé par la désintégration de la production : autour des mécanismes de détermination des rémunérations, autour des cessions d'usines et renégociations d'accords suivant la cession et enfin autour de l'émergence d'enjeux que l'on pressent bien ici, concernant l'intensification du travail notamment.

Dans quelles mesures les preneurs d'ordres et les institutions représentatives du personnel ont-ils des marges de manœuvre et une capacité suffisantes pour s'en saisir ?

Chapitre 2 : Interdépendance des configurations économiques et des relations professionnelles dans l'industrie pharmaceutique

Analyse à partir de deux monographies

Introduction

Dans le chapitre précédent, nous avons mis en évidence un différentiel de salaires, à catégorie socioprofessionnelle donnée, entre d'une part les salariés employés par une filiale de laboratoire réalisant une activité de production et d'autre part ceux des entreprises de façonnage ayant été cédées par un laboratoire multinational, en lien avec les conditions de rentabilité dégradées des façonniers. Dans ce chapitre, nous cherchons à faire apparaître les processus susceptibles d'expliquer cette dégradation de la rentabilité et ce différentiel de rémunérations. Il s'agit d'identifier les canaux d'influence mobilisés par les centres de pouvoir des firmes *leaders* pour diriger le réseau productif global, et les implications en cascade qui en découlent, pour les preneurs d'ordres et pour les salariés du réseau. Au-delà de l'explication de ce différentiel de rémunérations, nous cherchons finalement à comprendre comment les relations sociales sont influencées par les configurations économiques découlant de la structuration industrielle de l'activité et comment elles peuvent en retour influer sur la structuration industrielle.

Inscrits dans le champ de la littérature anglo-saxonne dite « *Industrial Relations* », nos questionnements invitent à mobiliser une méthodologie qualitative, d'ailleurs souvent caractéristique de ce domaine de recherche, en témoignent les nombreux travaux menés par Tony Edwards et Anthony Ferner avec leurs équipes respectives, sur les pratiques d'emploi et de ressources humaines au sein des firmes multinationales (Edwards et *al.*, 2004, 2007 ; Ferner et *al.*, 2004). En effet, l'approche qualitative utilisée, dans laquelle l'entretien occupe une place centrale, se révèle complémentaire de l'approche quantitative dans la mesure où elle permet d'éclairer les causes et les déterminants des processus, complexes à identifier par une seule analyse quantitative, soit précisément l'objectif que l'on poursuit ici. En outre, comme le montrent les travaux de Doellgast et *al.* (2016) sur les interactions entre les institutions du marché du travail, les structures de coûts et les pratiques de détermination des frontières de la firme dans le secteur des télécommunications, le croisement entre les entretiens semi-directifs et l'analyse de données d'archives et d'accords collectifs offre une profondeur historique à l'analyse.

Suivant cette méthodologie, notre analyse se fonde sur un matériau qualitatif riche, alliant entretiens avec des représentants de la direction (RD) et des représentants du personnel

(RP)[58] et analyses de documents d'entreprise variés (accords collectifs, communications syndicales et patronales à destination des salariés, feuilles de route de négociation, recours multiples au tribunal, rapports d'expertise, etc.), se rapportant à deux monographies d'entreprises, chacune emblématique de l'un des groupes d'acteurs au cœur de la réorganisation de la production pharmaceutique : un groupe façonnier et un gros laboratoire international.

Le groupe de façonnage FACgroupe auquel appartiennent FAÇONNAGE 1 et FAÇONNAGE 2 s'est constitué au fil du rachat de différents sites de production pharmaceutique appartenant à des grands laboratoires. Représentatif du processus d'externalisation productive, il offre un certain recul sur le fonctionnement des usines cédées, environ dix ans après leur externalisation. Compte-tenu de sa structuration sous forme de groupe, il est également représentatif des liens de dépendance qui s'y jouent. Chacune des usines de FACgroupe se positionne en effet au sein d'un enchevêtrement complexe d'influences, exercées par le groupe et par les multiples donneurs d'ordres.

LABO, en tant que filiale française d'un grand laboratoire pharmaceutique américain (LABOGROUPE) est, quant à lui, emblématique des liens de dépendances qui se jouent au sein des firmes *leaders* du secteur, permettant notamment de comprendre la place des filiales de production dans l'organisation globale des groupes. Par ailleurs, la tête de groupe a annoncé dans son plan stratégique de 2020 vouloir céder le site de production à un repreneur sous-traitant, donnant à voir la manière dont se forment les rapports de force entre futur preneur et futur donneur d'ordres, mais également comment se prépare et se négocie l'externalisation d'une usine de fabrication de médicaments et des salariés qui y sont rattachés.

Bien que LABOGROUPE ne soit pas directement le donneur d'ordres de FAÇONNAGE 1 et 2, la mobilisation de ces deux monographies offre un regard complémentaire sur l'ensemble des étapes que traverse l'entreprise externalisée depuis le moment où la cession est annoncée aux Instances représentatives du personnel (IRP), jusqu'à la recherche de diversification de l'activité des usines cédées, désirant réduire leur dépendance au donneur d'ordres principal. Nous emploierons ainsi alternativement une lecture isolant chacun des deux cas d'entreprise pour en dégager les spécificités organisationnelles et économiques et une lecture les liant au contraire, afin de mettre l'accent sur la dimension temporelle de la cession.

[58] Voir encadré 2.1.

Chaque entreprise ou groupe est, comme nous le verrons, une combinaison complexe entre la culture du pays de la tête de groupe, les pratiques managériales locales et la structuration économique mondiale (Edwards et *al.*, 2010). Pour autant, notre méthodologie permet de proposer une illustration de mécanismes déjà identifiés par la littérature : ce chapitre entre en effet en résonnance avec plusieurs travaux *d'Industrial Relations* qui interrogent les liens entre processus financiers, sous-traitance et relations collectives de travail. Nous prenons plus particulièrement appui sur cinq travaux dont les monographies présentées ici cherchent à illustrer ou à compléter les résultats.

Dans son ouvrage dédié à la fragmentation (synonyme d' « éclatement ») du monde du travail, Weil (2014) explique que celle-ci est issue de la conjonction de la financiarisation de l'économie mettant au premier plan la création de valeur pour les actionnaires et des possibilités concrètes de coordonner le travail à l'extérieur des frontières de l'entreprise grâce au développement des nouvelles technologies. La fragmentation s'appuie de manière générale sur l'externalisation d'activités jugées périphériques et requiert pour les firmes *leaders* qui y recourent la mise en place de standards, de spécifications et une supervision accrue, soulevant d'emblée les situations de dépendances multiples dans lesquelles peuvent se trouver les segments éclatés. Dans les travaux déjà mentionnés plus haut de Doellgast et *al.* (2016), les auteurs considèrent quatre formes d'externalisation que sont la sous-traitance domestique, la sous-traitance à l'extérieur des frontières nationales (*i.e.* délocalisation), l'intérim et la filialisation (comme forme d'externalisation partielle). Dans nos monographies, l'externalisation prend la forme de la sous-traitance domestique (FACgroupe) et de la filialisation (LABO).

Doellgast et *al.* (2016) mettent en évidence, à travers l'exemple de dix firmes majeures du secteur des télécommunications implantées en Europe et aux États-Unis et ayant déplacés leurs centres d'appel à l'extérieur des frontières de la firme, trois résultats que nous entendons éprouver et éclairer dans le cas de la pharmacie :

- Les filiales des groupes s'apparentent à des sous-traitants internes, vendant leurs services à d'autres entités de leur groupe, mais aussi parfois à d'autres groupes,
- L'éclatement permet de réduire la dépendance aux travailleurs du centre et à leurs représentants,
- En plus des économies de coûts qu'elle vise directement, l'externalisation présente pour l'entreprise qui y recourt des avantages « indirects », qui tiennent à l'affaiblissement de la représentation des salariés restés en interne et l'obtention de concessions que les représentants du personnel sont prêts à faire pour combler au

moins partiellement le différentiel de coûts avec l'externe, ce qui conduit à une dégradation des conditions d'emploi et de rémunération.

S'appuyant sur le cas des plateformes de sous-traitance en ligne, Drahokoupil et Fabo (2018) défendent la thèse selon laquelle les conséquences de l'externalisation mais aussi ses nouvelles régulations doivent être appréhendées dans une perspective territoriale puisque les institutions du marché du travail et celles de représentation des salariés sont « par nature » établies sur cette base. Ils montrent que l'externalisation peut viser soit à éviter spatialement ces institutions, soit à obtenir plus facilement des concessions des représentants du personnel, affaiblis par le « spectre des restructurations » mis en avant en permanence par les directions. Leur premier résultat invite à porter notre attention sur la déformation des instances et des institutions auxquelles peuvent faire appel les représentants du personnel suite à l'éclatement, ce que nous ferons, tant au niveau de la branche que de l'entreprise. Quant au second, il rejoint celui de Doellgast et *al.* (2016) et en explique le mécanisme sous-jacent, qui fait d'ailleurs écho aux travaux de Grimshaw et Rubery (2005) sur la redéfinition des relations d'emploi dans un contexte de développement de l'organisation productive en réseau, pointant l'effet déstabilisant de la mise en « concurrence extérieure » que réalisent volontairement les dirigeants des firmes *leaders*, que nous chercherons à identifier. En guise de synthèse à ces travaux, Weil (2019) souligne que l'éclatement modifie les modalités de fixation des rémunérations pour les salariés restés en interne, en lien avec leur déstabilisation, mais aussi pour les salariés externalisés, la fixation des rémunérations devenant dès lors un enjeu de coûts de production pour la firme qui externalise.

Nous entendons grâce à notre analyse contribuer à une meilleure compréhension des processus d'externalisation dans l'industrie pharmaceutique, en identifiant ses différentes étapes, le moment de formation des conditions de travail et d'emploi dégradées et le jeu des parties prenantes à l'opération : directions de groupes multinationaux et directions locales des usines cédées, directions des groupes sous-traitants, salariés et IRP externalisés, et salariés et IRP restant en interne. Se pose alors la question des moyens respectifs dont disposent les directions et les instances représentatives du personnel, ainsi que des stratégies d'affaiblissement mobilisées par les premières pour influencer les rapports de force existants. Face à ces jeux d'acteurs apparaît en creux l'hypothèse selon laquelle l'externalisation vise des économies de coûts, obtenues par la dégradation des conditions d'emploi, tel que mis en évidence par Goldschmidt et Schmieder (2015) à l'échelle du marché du travail allemand.

Quelle forme prend le réseau d'entreprises sur lequel repose l'organisation désintégrée de la production pharmaceutique ? Quels types de dépendances accompagnent cette structuration ? Dans quelles mesures les relations inter-entreprises, conséquences de l'éclatement, influencent-elles les rapports de force entre les différentes parties prenantes au sein de l'entreprise ? Quelles sont les stratégies mobilisées respectivement par les directions globales, les directions locales, les salariés et les instances représentatives du personnel, pour modifier ces rapports de force ? Quelles sont les marges de manœuvre des IRP quant à la détermination des conditions de travail et d'emploi ?

La première partie s'attache à replacer chacune des deux monographies dans le groupe d'acteurs identifiés dans le chapitre 1 (façonniers et laboratoires) auquel elle appartient. Nous tentons ainsi d'identifier pour chacun des groupes le type d'éclatement qui le caractérise. Cherchant ensuite à estimer les marges de manœuvre dont disposent les segments éclatés (filiales ou preneurs d'ordres), nous analysons les relations de dépendance de nature stratégique, économique, financière, mais aussi organisationnelle et informationnelle, qui accompagnent les deux types d'éclatement. En particulier, nous cherchons à confirmer le résultat de Doellgast et *al*. (2016) selon lequel les filiales de groupes multinationaux s'apparentent à des sous-traitants internes. Dans un second temps, nous nous attachons à identifier l'influence qu'exercent les formes d'éclatement et les dépendances qui y sont liées sur les relations professionnelles, au niveau de la branche comme de l'entreprise. Faisant appel aux travaux de Marglin (1974) sur la division des collectifs, à ceux de Beaujolin-Bellet (2010) sur les restructurations financières, ou encore à ceux de Drahokoupil et Fabo (2018) sur le « spectre des restructurations », nous cherchons à faire apparaître l'utilisation de telles pratiques par les directions, afin de déstabiliser les salariés et leurs représentants. Il s'agit alors d'interroger la capacité des représentants du personnel à peser dans la détermination des conditions de travail et d'emploi et leur dégradation.

Encadré 2.1 : Méthodologie de la post-enquête RÉPONSE et sélection des établissements

L'enquête REPONSE (Relations professionnelles et Négociations d'entreprise) est pilotée par la Dares (direction statistique du Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social). Elle porte sur les établissements (identifiés par un SIRET), du secteur marchand et associatif non-agricole (secteurs C à U de la NAF, hors administrations publiques), comptant 11 salariés ou plus.

L'édition 2017 suit les éditions 1993, 1999, 2005 et 2011. Menée auprès de 4 000 établissements représentatifs du secteur privé et de 20 000 salariés, sa cinquième édition s'est déroulée de janvier à juillet 2017. Comme les précédentes éditions, l'enquête comporte trois volets : un entretien avec un représentant de la direction de l'établissement, un entretien avec un représentant du personnel de l'établissement, une enquête postale auprès de salariés, tirés au sort parmi les salariés de l'ensemble des établissements contactés pour participer à l'enquête.

Elle permet de décrire le fonctionnement et l'articulation des institutions représentatives du personnel au sein des établissements et d'évaluer les rôles respectifs que les acteurs sociaux leur attribuent dans la pratique. Au-delà de ces premiers objectifs, l'enquête permet une analyse approfondie, autour du thème des relations sociales, des liens entre politiques de gestion du personnel, modes d'organisation du travail et stratégies économiques. Le questionnement porte entre autres thèmes sur la présence et la nature des instances de représentation du personnel, la tenue de négociations et la conclusion d'accord collectif, l'existence de conflits collectifs et la perception du climat social.

Avec des chercheurs du Centre d'Économie de la Sorbonne, nous avons répondu à l'appel à projet de recherche post-enquête RÉPONSE portant sur « Les relations de travail dans un contexte de réformes institutionnelles ». Cette recherche repose sur une analyse monographique, visant à étudier, en lien avec la fusion des instances liée aux ordonnances Macron, l'« Entreprise 'éclatée' et le périmètre de la représentation collective ». Partant du constat que l'entreprise tend à être de plus en plus éclatée par des processus de désintégration organisationnelle et productive et de concentration économique et financière, nos travaux visent à rendre compte des formes de représentation collective et des niveaux de dialogue social selon l'inscription des établissements dans les rapports de dépendance, de nature économique, organisationnelle ou encore financière de l'entreprise éclatée, rapports que l'on peut observer dans les relations de sous-traitance, de filialisation ou encore dans le cas de l'entreprise multi-sites.

Parmi les huit monographies prévues dans cette recherche, deux relèvent de l'industrie pharmaceutique. Les deux établissements étudiés ont donc été choisis selon un premier critère d'activité : avoir pour activité principale exercée la « fabrication de préparations pharmaceutiques » (NAF 2120Z).

Encadré 2.1 (suite)

Le second critère concerne la forme d'éclatement de l'entreprise, le premier établissement étant preneur d'ordres (et appartenant par ailleurs à un groupe), et le second étant une filiale d'un groupe multinational. En accord avec la problématique, ces établissements sont considérés comme des « portes d'entrée », le but étant de parvenir à aller enquêter d'autres établissements liés. Pour FACgroupe, deux établissements étaient présents dans la base de données. Pour LABO en revanche, nous avons réussi à prendre contact avec un représentant du personnel du siège, un représentant du personnel d'un site cédé (et un négociateur à la branche), ne figurant pas dans l'enquête. Les entretiens réalisés sont renseignés ci-dessous.

Entretiens réalisés chez LABO :

Point d'entrée = LABO :

- RP : Secrétaire CSE (1 entretien en décembre 2019, 1 entretien en mars 2020)
- RD : DRH

LABOsiège :

- RP : élu CSE par ailleurs négociateur syndical à la branche

Branche :

- RP : Négociateur syndical à la branche

ACTIF :

- RP : élu CSE

Entretiens réalisés chez FACgroupe :

FAÇONNAGE 1 :

- RD : DRH
- RP : 1 DP

FAÇONNAGE 2 :

- RD : DRH
- RP : élu au CE et DS (RP 1), Secrétaire du CE (RP 2), élu au CHSCT (RP 3), élu au CE et trésorière (RP 4)

I – L'éclatement des entreprises : entre centralisation stratégique et financière, et déconcentration productive

Dans cette première partie, il s'agit, en prenant appui sur deux terrains d'enquête, de faire apparaître les processus susceptibles d'étayer et d'approfondir les résultats de notre premier chapitre. Nous nous attachons à montrer en quoi ces cas sont chacun emblématique des deux groupes d'acteurs identifiés précédemment (façonniers et laboratoires) et s'inscrivent pleinement dans des mouvements décrits dans la littérature économique appliquée à d'autres secteurs d'activité, tout en pointant leurs caractéristiques propres. Cette plongée au cœur d'entreprises prenant part au mouvement de réorganisation permet de faire apparaître les modalités précises autour desquelles s'opère la désintégration. Nous interrogeons le rôle qu'y tiennent les firmes *leaders* et les objectifs qu'elle sert ainsi que la forme et la nature des liens inter-entreprises qui en découlent. Il s'agit aussi de mettre en évidence la structuration économique et juridique qui l'accompagne et la répartition du pouvoir et de la valeur qu'elle induit (1). Nous cherchons ensuite à caractériser les marges de manœuvre dont disposent les segments éclatés (filiales ou preneurs d'ordres), en analysant leur sensibilité à des injonctions extérieures de natures stratégique, économique, financière, et organisationnelle (2).

1) Éclatements financier et productif au cœur de la structuration mondiale de l'industrie pharmaceutique

Dans cette section, nous nous attachons à mettre en évidence les mécanismes et les implications des deux formes d'éclatement qui structurent l'activité de production pharmaceutique illustrées par nos deux terrains d'enquête. Si l'éclatement financier relève d'un désir de centralisation du pouvoir et des moyens financiers dans les têtes de groupe (a), l'éclatement productif apparaît comme l'aboutissement de ce processus, permis par la rencontre des intérêts stratégiques des deux types d'acteurs au cœur du processus (b).

a) Éclatement financier : la filialisation au sein des firmes multinationales, entre processus d'éloignement des centres réels de décision et centralisation des ressources financières

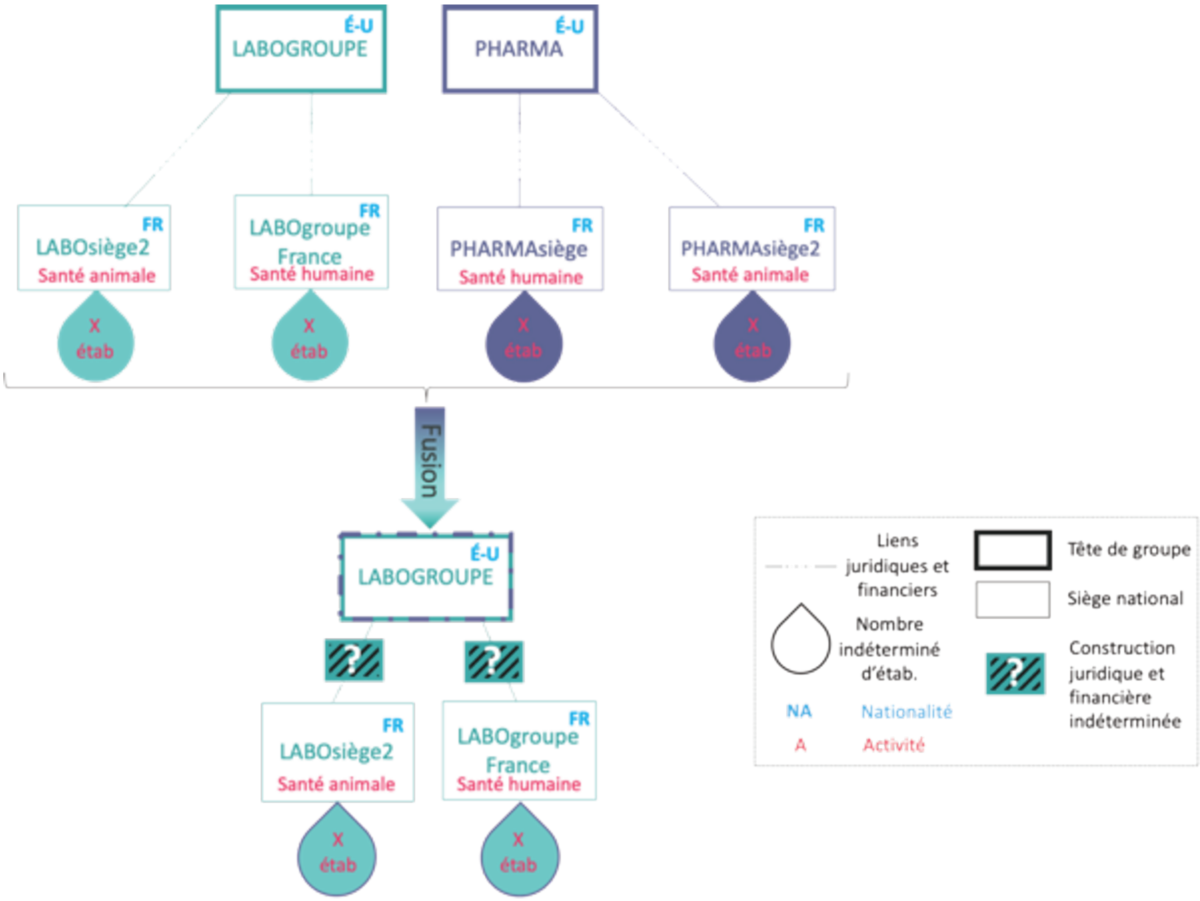
Le groupe multinational américain LABOGROUPE auquel appartient LABO fait partie des dix premiers laboratoires pharmaceutiques mondiaux. À ce titre, il illustre bien les différentes dynamiques qu'ont connu l'industrie pharmaceutique et ces acteurs centraux ces dernières décennies, que nous tâchons de faire apparaître : entre financiarisation, concentration et mouvements de fusions-acquisitions (Abecassis et Coutinet, 2008a ; Belis-Bergouignan et *al.*, 2014 ; Montalban, 2007, 2011).

Au cœur des mutations de l'industrie pharmaceutique mondiale

LABOGROUPE réalise près de 40 milliards de dollars de chiffre d'affaires (CA) en 2018 et compte 70 000 salariés dans le monde. Présent aujourd'hui dans 150 pays environ, cette internationalisation s'est appuyée sur des acquisitions visant à s'implanter dans de nouveaux territoires, en témoignent les noms différenciés que prend LABOGROUPE selon les continents et les pays. LABOGROUPE est coté en bourse et se positionne sur des aires thérapeutiques particulièrement porteuses de la Santé humaine dont l'oncologie, le diabète et les vaccins, mais également sur la santé animale. Dans l'histoire récente du groupe, un tournant important s'est opéré à la fin des années 2000, avec le rachat de PHARMA, un autre *big pharma* américain (voir schéma 2.1)[59]. Cette fusion s'inscrit dans un mouvement général de concentration de l'industrie *via* les opérations de fusions et acquisitions, contribuant à déformer en permanence les frontières de la firme (Contractor et *al.*, 2010). Pour preuve, PHARMA avait lui-même réalisé l'acquisition de COOP quelques années auparavant (changeant ainsi trois fois de périmètre en l'espace de trois ans), tandis que la fusion avec LABOGROUPE l'a fait remonter de plusieurs rangs.

[59] Nous nous attachons ici à décrire la manière dont ont été fusionnées les différentes entités au niveau des têtes de groupes, des sièges nationaux, mais également des divisions respectivement humaine et animale. De la même manière, le nombre d'établissements appartenant à chaque division n'est pas indiqué car il varie fortement au cours du temps. On peut cependant d'ores-et-déjà noter que suite aux différentes restructurations, il reste aujourd'hui chez LABOGROUPE moins de sites qu'il n'en comptait avant même la fusion avec PHARMA.

Schéma 2.1 : Fusion entre LABOGROUPE et PHARMA, à la fin des années 2000



Source : schéma de l'auteur.

La structure du groupe : simple emboitement pyramidal ?

Dans ses travaux analysant la manière dont les frontières du salariat et le contenu du travail ont été affectés par les réformes successives du droit du travail et la financiarisation des firmes non-financières prenant la forme de groupe, Grumbach (2010) met en évidence deux conséquences directes : la segmentation des activités et la décentralisation des personnes morales *via* la filialisation, en parallèle de la concentration financière et stratégique dans les sociétés tête de réseau. Ces deux mouvements de sens contraire, décentralisation d'une part et concentration d'autre part, sont bien mis en évidence par la structuration de LABOGROUPE.

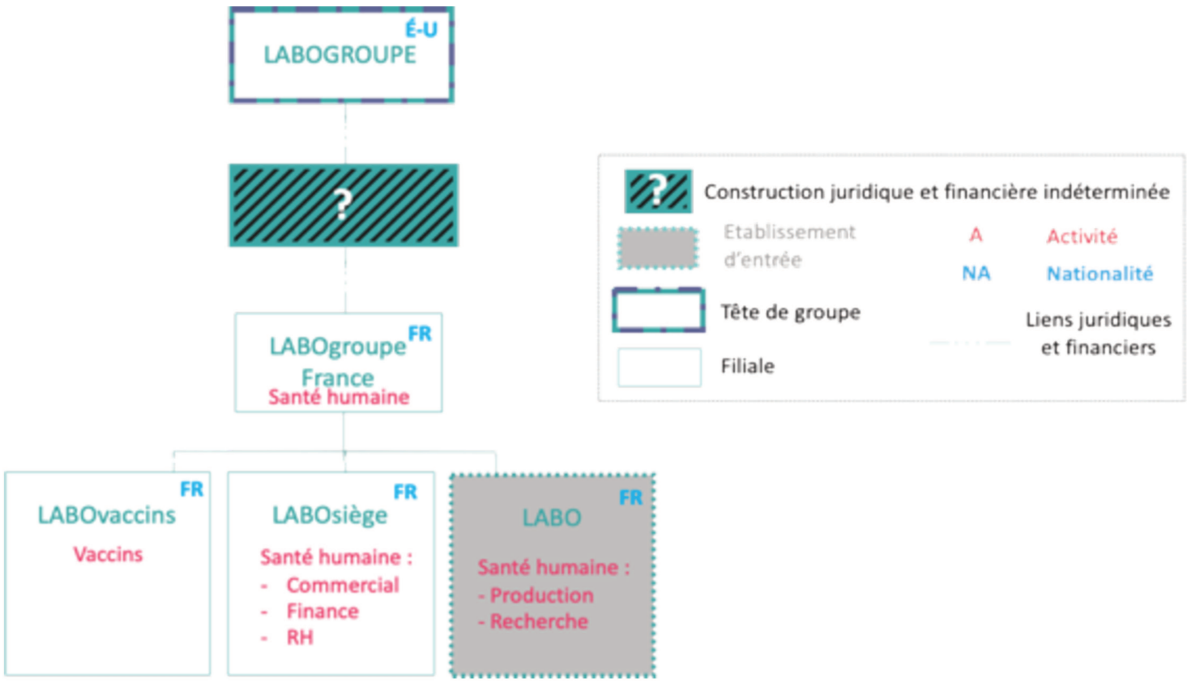
Comme le montre le schéma 2.1, LABOGROUPE (comme PHARMA avant son acquisition) a par exemple séparé ses activités vétérinaires de ses activités en Santé humaine. Il en va de même, au sein de la Santé humaine, entre les activités diabètes, vaccins, et autres aires thérapeutiques sur lesquelles est positionné le groupe. Si cette segmentation des activités

se décline ensuite au niveau des frontières nationales, c'est à ce niveau qu'apparaît aussi le plus clairement le processus de filialisation (voir schéma 2.2).

Situé hors de l'Ile de France, LABO appartient à la division Santé humaine et héberge un centre de recherche employant une centaine de salariés, et un site de production avoisinant les cinq-cents salariés, fabriquant des médicaments dans deux aires thérapeutiques différentes (que l'on nommera AT1 et AT2). LABO est, au même titre que LABOsiège et LABOvaccins, une filiale de la holding LABOgroupe France, elle-même filiale de LABOGROUPE, sans qu'il soit possible de déterminer le montage juridique et financier reliant les deux entités. Ainsi, les filiales nationales se situent dans la couche la plus basse de ce que le RD de LABO qualifie lui-même d'« *espèce de mille feuilles* », éloignant d'autant les filiales des lieux où se forment les décisions.

Si la centralisation du pouvoir et la déclinaison locale de l'organisation renvoient à une organisation pyramidale, la segmentation des activités a pour conséquence de voir se croiser plusieurs logiques organisationnelles au sein du groupe. En effet, comme l'explique le RD de LABO, « *on est sur une organisation matricielle puisqu'on a plusieurs divisions, plusieurs organisations qui se croisent* », pointant la complexification qui en découle. Dès lors, l'organisation purement hiérarchique s'entremêle avec d'autres logiques, rendant d'autant plus difficile l'identification de l'interlocuteur approprié.

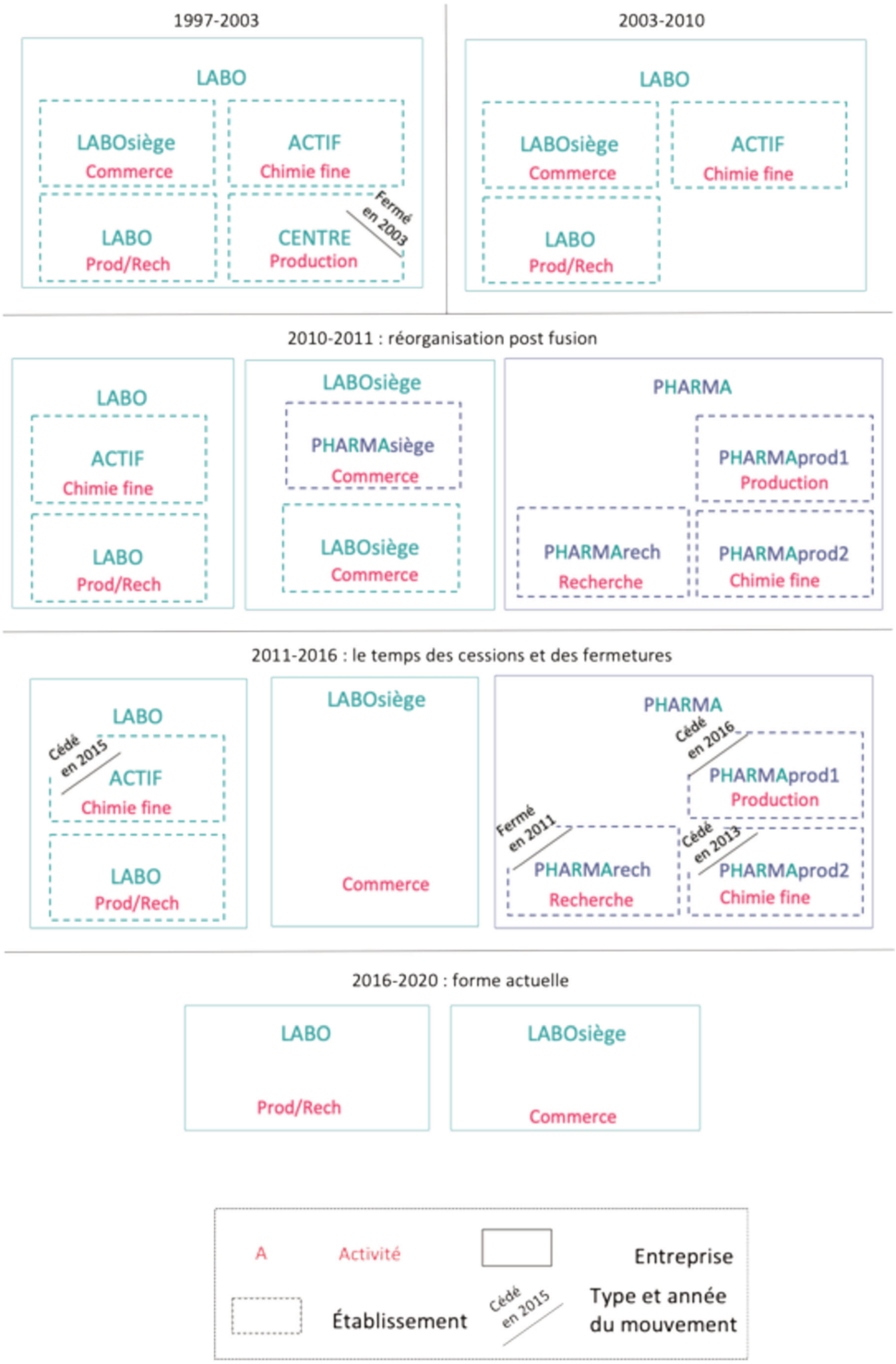
Schéma 2.2 : Positionnement de LABO dans l'organisation juridique et financière de LABOGROUPE en 2019



Source : schéma de l'auteur.

Cependant, le découpage juridique et financier n'a pas toujours été celui-ci et a connu de nombreuses déformations au court du temps, au fil des différentes restructurations, fusions et cessions (voir schéma 2.3).

Schéma 2.3 : Réorganisations successives des contours de l'entreprise LABO suite aux diverses fusions, cessions et fermetures



Source : schéma de l'auteur.

L'évolution permanente des contours de l'entreprise

L'entreprise LABO, composée au début des années 2000 de quatre établissements différents, a d'abord vu la fermeture de l'établissement CENTRE, dont la majeure partie des effectifs a été rapatriée dans l'établissement LABO. Suite à la fusion avec PHARMA, LABOGROUPE a restructuré en profondeur son organisation, conduisant à une séparation des sites de production des lieux de direction et de gestion. PHARMA et LABOGROUPE disposaient en effet en France d'une organisation assez similaire, chaque holding détenant une entreprise de taille importante regroupant toutes les activités (production, recherche, commerce). Si les deux holdings ont été regroupées en une seule, les deux grosses entités qui contenaient un mélange d'activités ont au contraire été redécoupées, de telle sorte que les activités commerciales et de gestion soient isolées et regroupées au sein d'une même entreprise. Cette opération s'est conduite en deux temps : en 2010, l'établissement LABOsiège a été sorti de l'entreprise LABO et regroupé avec l'établissement du siège de PHARMA, lui-même sorti de l'entreprise dans lequel il était inclus, au sein de l'entreprise LABOsiège ; tandis qu'en 2011, les deux établissements de LABOsiège ont été fermés et regroupés en un même lieu physique. LABOsiège concentre ainsi les activités commerciales et toutes les activités administratives et de support : « *la direction des ressources humaines France, elle est basée à [LABOsiège], la direction finance France est basée à [LABOsiège], toutes les directions nationales sont basées à [LABOsiège]* » (RD LABO).

On retrouve ici un autre constat formulé par Grumbach (2010) : « le mouvement du capitalisme financier a conduit les groupes à réserver aux directions fonctionnelles, au détriment des unités de production, l'essentiel des fonctions de groupes porteuses de la valeur ajoutée. Le plus souvent ces directions fonctionnelles (direction financière, commerciale, recherche et développement, relations humaines, etc.) sont localisées au voisinage du siège social de la société holding, tête de réseau » (p. 274).

Cette segmentation entre activités de nature distincte, alliée à une filialisation poussée réduisant le périmètre des entreprises, permettent à la tête de groupe d'apprécier le plus finement possible la contribution de chacune des entités aux résultats de l'entreprise. Dès lors, il devient possible de parangonner[60] ces coûts entre production interne et production externalisée, mais aussi entre plusieurs entités produisant en interne permettant aux têtes de groupe de mesurer le coût d'opportunité de l'externalisation ou de la fermeture, et de choisir quel segment sortir ou fermer, en fonction de ses performances. Ces externalisations et

[60] Ou de « benchmarker » selon la francisation du termes anglais.

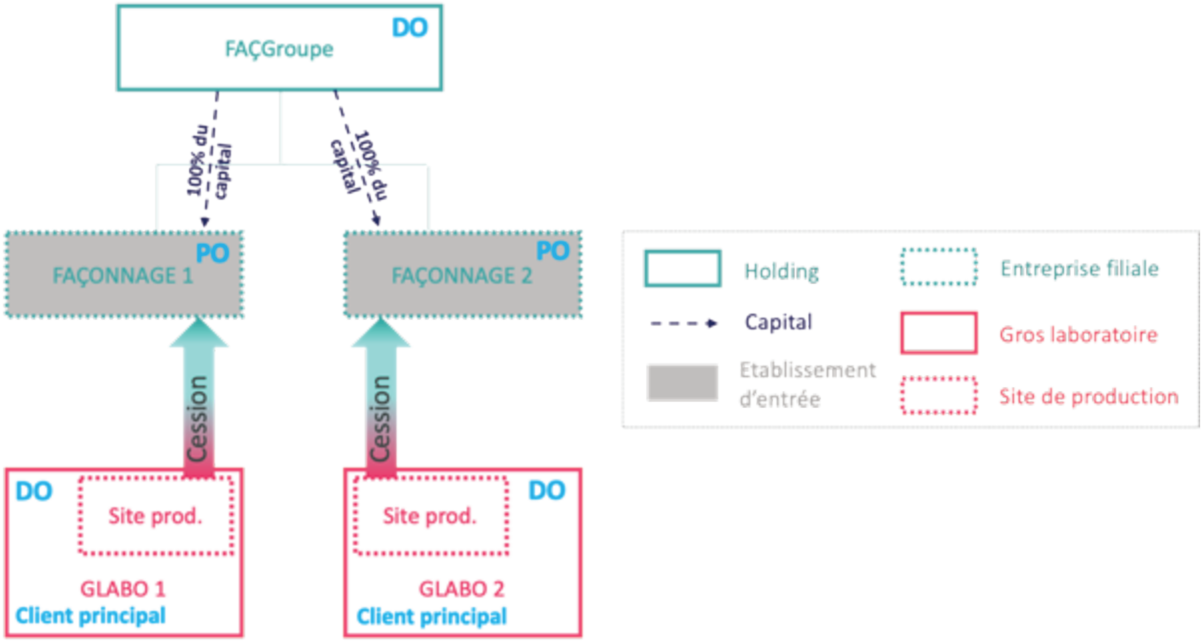
fermetures déforment, elles aussi, en profondeur les contours de l'entreprise et les collectifs de travail. Or, elles ont été nombreuses suite à la fusion : l'entreprise LABO connaît par exemple sa forme actuelle depuis 2015, date à laquelle l'établissement ACTIF a été externalisé, tandis que parmi les trois sites de production et de recherche que comptait la grosse entité PHARMA au moment de la fusion, deux ont été cédés, et le dernier a été fermé, conduisant à la disparition de l'entité PHARMA.

In fine, la filialisation semble servir plusieurs objectifs : l'éloignement des filiales des lieux de décision, accroissant le pouvoir décisionnaire de la tête de groupe, et la comparaison permanente des performances des entités internes entre elles, et des entités internes vis-à-vis de ce qu'il en coûterait si ces activités étaient externalisées. Or, par essence, l'externalisation permet de faire baisser les coûts de production (Flecker et Meil, 2010), notamment grâce à la mise en concurrence des offreurs de service. L'externalisation constitue ainsi la seconde forme d'éclatement récurrente dans la pharmacie.

b) Éclatement productif : quand la stratégie des laboratoires mondiaux rencontre celle des groupes sous-traitants

Comme nous l'avons présenté dans le chapitre 1, l'externalisation de la production de médicaments, en cours depuis les années 1990, s'est accélérée durant la décennie 2000, nombre de laboratoires cédant leurs usines à des sous-traitants spécialistes de la production. FAÇONNAGE 1 et FAÇONNAGE 2 s'inscrivent dans ce mouvement (voir schéma 2.4) et sont emblématiques des groupes de façonnage qui se sont constitués par rachats successifs. Ces deux entreprises donnent ainsi à voir les motivations des deux parties à prendre part à l'opération d'externalisation, mais aussi la manière dont se tissent les liens inter-entreprises entre preneur d'ordres (PO) et donneur d'ordres (DO), nécessaire à la co-construction des cessions.

Schéma 2.4 : Processus d'externalisation des usines FAÇONNAGE 1 et FAÇONNAGE 2.



Source : schéma de l'auteur.

L'externalisation : suite logique à l'éclatement financier des groupes

Le désengagement massif des activités de production répond, comme il a été expliqué dans le premier chapitre, à deux objectifs de nature financière qui s'alimentent l'un l'autre, et qui constituent le pendant de l'éclatement financier : se concentrer davantage sur les activités à plus forte valeur comme le marketing et la gestion financière, et maximiser la création de valeur pour l'actionnaire *via* la réduction des effectifs et de l'empreinte industrielle. Ce double objectif est bien perçu, tant par les membres de la direction des sous-traitants : « *En fait les big pharma ont une stratégie de désindustrialisation puisqu'ils veulent se recentrer plutôt sur des métiers qui sont tournés vers le marketing, la recherche et le développement* » (RD FAÇONNAGE 1) que par les représentants des salariés : « *moi je pense que les big pharma ils en ont un petit peu marre de devoir gérer la partie production et c'est la facilité pour eux de laisser cette partie à d'autres personnes* » (RP 2 FAÇONNAGE 2).

Selon Moati (2006), cette nouvelle organisation productive, en dégageant des capacités financières, permet d'abord de financer les opérations de croissance externe, qui sont comme on l'a vu chez LABOGROUPE, nombreuses. La segmentation des activités décrite ci-dessus rend également possible l'exercice du mécanisme de la « pompe aspirante-refoulante » mis en évidence par Picart. Dans ses travaux de 2006 sur l'évolution de la place des groupes dans le tissu productif, il présente le mécanisme ainsi : *« les groupes sélectionnent les entreprises les*

plus dynamiques, à la fois en termes d'emploi et de rentabilité. La réciproque vaut pour les entreprises sortant de l'orbite des groupes » (p. 163).

Le mécanisme de pompe aspirante-refoulante se vérifie chez FAÇONNAGE 1 et 2 : l'externalisation de la production s'opère selon une segmentation par activité et par type de produits. Les laboratoires gardent en interne la production des produits encore sous brevets ou ceux qu'ils jugent stratégiques, comme les médicaments biotechnologiques et innovants, et externalisent surtout les produits en fin de protection brevetaire ou déjà soumis à la concurrence des génériques (Abecassis et Coutinet, 2018). C'est le cas dans les deux entreprises enquêtées, les deux anciens laboratoires propriétaires des usines cédées ayant pour point commun d'avoir plusieurs activités implantées au même emplacement géographique, mais de n'avoir externalisé que la partie consacrée aux produits matures. Ils ont ainsi gardé à cet emplacement leur autre bâtiment ou autre activité. Cette segmentation est clairement établie et relayée tant par les salariés cédés, représentants du personnel : « *Il a essayé de se débarrasser de sa partie industrielle, donc il a vendu à [FACgroupe] et du coup ils ont gardé la partie R&D, recherche et développement. Donc le site s'est scindé en deux […] on a tout racheté, on a racheté l'ensemble des murs, donc même l'usine [GLABO 2], les murs appartiennent à [FACgroupe], c'est de la location* » (RP 1 FAÇONNAGE 2), que par la direction : « *Quand on a été cédé, seulement le site mature a été cédé et la biotechnologie est restée chez [GLABO 1] […] tout ce qui est produits matures, ils le donnent à des sous-traitants, comme nous* » (RD FAÇONNAGE 1).

Du point de vue purement économique, la baisse des coûts de production constitue un intérêt central à l'externalisation, bien documenté dans la littérature, qui vient à son tour servir les deux objectifs financiers décrits. Cette réalité est entièrement perçue par les représentants des salariés : « *On vend beaucoup moins cher nos produits en tant que sous-traitant, on a perdu 20% […] et en fin de compte les boites elles sont toujours aussi chères chez le pharmacien* » (RP 1 FAÇONNAGE 2). Interrogés sur celui qui *in fine* absorbe le différentiel, la réponse est sans appel : « *c'est [GLABO 2] !* » (RP 1 FAÇONNAGE 2). On voit bien ici de quelle manière l'externalisation permet au laboratoire cédant d'accroître la taille de la rente qu'il capte, au détriment de celle à laquelle aurait pu prétendre FACgroupe. Dès lors, l'intérêt d'une telle reprise pour le groupe sous-traitant rachetant les usines est plus difficile à percevoir, mais est bien mis en évidence par les monographies.

L'acquisition de capacités productives à bas coûts : argument central des façonniers

L'intérêt que trouvent les façonniers dans l'opération d'externalisation semble résider dans le prix auquel l'usine est rachetée, qui ne semble pas correspondre à la valeur de l'ensemble des qualifications et des machines présentes sur le site. Les RP rencontrés l'expriment : « *ils rachètent les usines vraiment pas cher, et on est super bénéficiaires, même si on marche mal, on est bénéficiaires […]. Quand on voit que quand on tourne mal on arrive à faire 1 mois de salaire entre intéressement et participation […] ! En fait, le bénéfice c'est d'avoir des sites avec des équipements qui sont déjà en fonctionnement, avec des salariés qui sont déjà formés, qui ont déjà la compétence et la connaissance* » (RP 1 FAÇONNAGE 2).

Accumulant de la sorte de nombreuses usines au fil des rachats, FACgroupe se constitue progressivement un ensemble de capacités productives acquises à moindres coûts, et axe son modèle économique sur la spécialisation et les économies d'échelle (voir encadré 2.2).

Encadré 2.2 : présentation de FACgroupe

Créé à la fin des années 1980, FACgroupe est un groupe pharmaceutique français dont l'activité est exclusivement dédiée à la fabrication sous contrat de médicaments et de dispositifs médicaux pour des tiers, dite aussi activité de « façonnage pharmaceutique ». Le groupe dispose d'une vingtaine de sites au total dont une dizaine en France ; les autres se situant en Europe de l'ouest et un à l'international. Chaque site constitue une entreprise, filiale du groupe. Le groupe compte environ 5000 salariés et réalise environ 750 millions de chiffre d'affaires (CA) annuel. Situées non loin de la Suisse, les deux entreprises ont respectivement été cédées par GLABO 1 et GLABO 2 au début des années 2010, à un an d'écart l'une de l'autre, et acquises par FACgroupe (voir schéma 2.4). Comptant environ 250 salariés, FAÇONNAGE 1 se concentre sur la fabrication de formes liquides et semi-solides et réalisait en 2017 un chiffre d'affaire d'environ 40 millions d'euros contre environ 30 millions avant la reprise du site. FAÇONNAGE 2 emploie environ 350 salariés, se positionne uniquement sur la production de formes sèches, de médicaments dits *Over the counter* (OTC : c'est-à-dire non-remboursés dont le prix est fixé librement par les détenteurs des droits) et générait un chiffre d'affaires de 70 millions d'euros en 2017, au même niveau qu'au moment de la cession.

La construction de la cession en amont

Il est apparu nettement dans les monographies qu'une partie du déficit de rentabilité justifiant le refoulement des usines au sens de Picart tient à une décroissance construite de l'activité opérée par les têtes de groupe, comme pour faciliter l'argumentaire exposé lors de la cession. En effet, GLABO 1 avait retiré du site, une dizaine d'année avant la cession, une partie conséquente des volumes qui y étaient produits, au bénéfice d'un autre site du groupe. Le même constat peut être établi chez LABO où ont été retirés les volumes AT2 suite à la vente à un autre laboratoire du portefeuille produits correspondant. Il s'agit là du premier élément faisant apparaître le fait que la cession est préparée bien en amont par le laboratoire souhaitant se séparer de son usine. Le second élément nous a été apporté par le cas de LABO, dont le site de recherche avait fait l'objet en 2015 d'un projet de cession finalement abandonné, et dont le site de production est en cours de cession depuis fin 2019. Dans les deux cas, le RD de LABO nous a précisé le déroulé selon lequel se mène l'opération : la cession n'est envisagée sérieusement que si les phases de « sondage de la demande » réalisées par des acteurs spécialisés, font état de repreneurs potentiels. Ces acteurs spécialisés, appelés *brokers* se chargent en effet de faire circuler dans les milieux potentiellement intéressés, une description partielle des sites faisant l'objet d'un projet de cession. L'absence de marque d'intérêt pour le centre de recherche de LABO est d'ailleurs la cause de l'abandon du projet de cession, et de sa fermeture définitive annoncée fin 2019.

Cette construction bien en amont des cessions ne fait aucun doute pour les RP des deux sites FAÇONNAGE, l'un et l'autre nous ayant indiqué avoir vu venir la cession bien avant qu'elle soit annoncée aux IRP : « *on sentait bien que cela faisait des années qu'il allait se passer quelque chose* » (RP FAÇONNAGE 1) et « *En fin de compte c'était déjà tout ficelé. Au moins cinq ans avant la reprise, [GLABO 2] avait déjà commencé à discuter avec [FACgroupe], qu'ils souhaitaient se séparer de leur site industriel, [FACgroupe] a dû faire X visites sans qu'on sache qui c'était, ils ont travaillé les prix, les négociations, et des années et des années après, on a été vendus* » (RP 1 FAÇONNAGE 2).

Au total, les deux formes d'éclatement récurrentes dans la pharmacie que sont la filialisation et l'externalisation, sont pilotées par les laboratoires *leaders* et semblent répondre à un triple objectif : d'abaissement des coûts de production, de focalisation sur les activités à plus forte rentabilité, et de captation accrue de la rente dégagée par l'activité, pouvant assurer tous trois la maximisation de la valeur pour l'actionnaire. La conjonction de ces intérêts avec

ceux des groupes sous-traitants rend possible l'externalisation massive des usines, dont le mouvement entamé dans le courant des années 1990 continue de se poursuivre, en témoigne la cession actuelle du site de production de LABO. En outre, ces deux formes d'éclatement sont la source de liens de dépendance multiples, certaines formes de dépendance se retrouvant même dans les deux types d'éclatement.

2) Dépendances construites : comment rendre résiduelles les marges de manœuvre locales

Nous avons mis en évidence précédemment le fait que les deux formes d'éclatement semblaient poursuivre un même ensemble d'objectifs déterminés par les laboratoires dominants. Ainsi, on peut supposer que ces deux types d'éclatement produisent des logiques organisationnelles similaires, qui s'expriment dans des relations de dépendance qu'entretiennent les segments éclatés vis-à-vis des segments concentrant le pouvoir.

Dans leurs travaux cherchant à expliquer les pratiques de détermination des frontières de la firme, Doellgast et *al.* (2016) montrent à travers l'exemple de dix firmes majeures du secteur des télécommunications implantées en Europe et aux États-Unis et ayant déplacés leurs centres d'appel à l'extérieur des frontières de la firme, que la création de filiales dédiées constitue une forme d'externalisation partielle, dans laquelle l'organisation du centre d'appel ainsi déplacé s'apparente à celle d'un preneur d'ordres interne, ou « *internal subcontractors* ». Dans la lignée de ces travaux, et prenant appui sur le mouvement de filialisation et de segmentation des activités décrit ci-dessus, nous formulons l'hypothèse selon laquelle les filiales de production appartenant à un groupe multinational de la pharmacie, s'apparentent eux aussi à des preneurs d'ordres internes.

Pour tester cette hypothèse, nous identifions par la suite des dépendances de quatre natures différentes, que l'on s'attache à faire apparaître dans chacune des monographies. Si la dépendance stratégique semble surtout l'apanage de LABO (a), les entreprises FAÇONNAGE partagent avec LABO une même dépendance financière (b), économique (c), et organisationnelle (d), alliant un contrôle accru de l'activité, et une spécification détaillée des opérations à effectuer (Weil, 2019). En outre, nous montrons que les deux types d'éclatement ne sont pas mutuellement exclusif et s'articulent dans nos deux terrains d'enquête.

a) Dépendance stratégique : un jour dedans, le jour suivant dehors ?

On l'a montré, les firmes multinationales de la pharmacie, dont LABOGROUPE, sont au cœur de mouvements stratégiques incessants bien documentés, liés aux nombreuses fusions-acquisitions ou cessions, visant une diversification, une spécialisation, une internationalisation, ou encore l'acquisition d'innovations (Danzon et *al.*, 2004 ; Duflos, 2007 ; Labrouche et Kechidi, 2016). Ces mouvements sont à l'origine d'une déformation constante des frontières du groupe et de réorganisations permanentes (Edwards et *al.*, 2006), si bien qu'il est même fréquent de changer de groupes sans changer d'entreprises (Picart, 2006). Dès lors, ces processus sont souvent pensés et décrits au niveau des groupes. Grâce aux monographies, nous mettons ainsi en évidence la manière dont ces décisions se matérialisent localement. En effet, puisqu'elle concentre le pouvoir, la tête de groupe des firmes multinationales pilote seule, tandis que ses décisions redescendent ensuite en cascade jusqu'à chaque implantation locale du groupe, qui en dépend. Localement, ces décisions sont vécues comme des contraintes subies et, selon le RP de LABO, la direction du site ne semble pas impliquée dans ces décisions : « *toutes les décisions stratégiques se font aux US* » et « *la stratégie de notre site est complètement incluse et intégrée dans la stratégie du groupe et dépend de la stratégie de groupe* » (RP LABO).

Ces décisions stratégiques concernent non seulement ce qui touche au périmètre du groupe, mais aussi à l'allocation des moyens. Chaque aire thérapeutique ou activité peut ainsi, selon ses perspectives de croissance et d'un plan stratégique du groupe à l'autre, faire l'objet d'un développement, ou a contrario être abandonnée, comme en témoigne la situation dans laquelle se trouve le centre de recherche de LABO. Positionné sur les tests précliniques sur des animaux de « candidats médicaments » de nature chimique, le virage stratégique vers les biotechnologies est à l'origine d'une baisse d'activité très importante. La dépendance au groupe est fortement ressentie comme en témoigne le RD de LABO : « *le centre de recherche ce n'est pas une décision qui se prend en local, c'est une décision qui se prend au niveau monde, par rapport au déploiement du réseau des centres de recherche, donc là quelque part on subit cette décision, on a à la mettre en œuvre* » (RD LABO). Aux dires du RP interrogé, la tête de groupe aurait même projeté cette fermeture du centre de recherche depuis longtemps. De la même manière, le RP ressent la cession du site de production comme émanant d'un choix stratégique de la tête de groupe : « *on s'attendait quand même à avoir un jour un nouveau produit et enfin quelque chose, et il n'arrive pas. Et apparemment il n'arrivera jamais parce qu'ils ont décidé de se séparer du site* » (RP LABO).

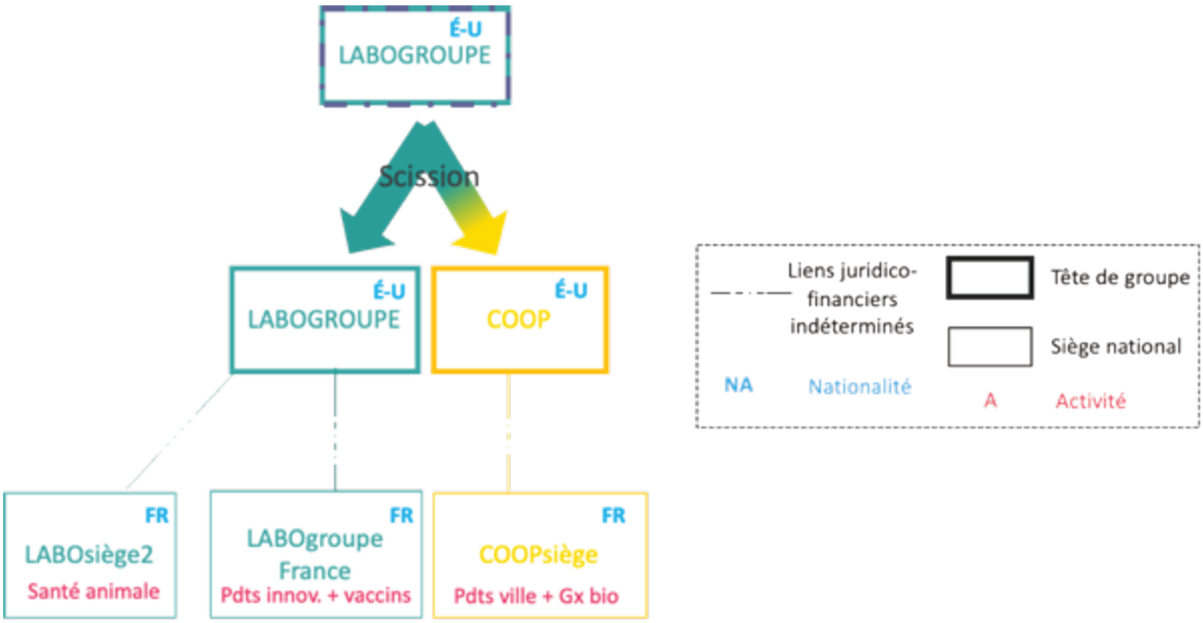
Au sein même de chaque activité, chaque produit, qu'il soit en développement, ou déjà commercialisé, fait l'objet d'un passage en revue strict. Les médicaments fabriqués sur le site de production de LABO, puisqu'ils ne sont plus sous brevet et font face à la concurrence des génériques, ne sont plus considérés comme stratégiques dans le dispositif du groupe. Le cas échéant, se séparer d'une activité signifie alors déplacer les frontières de l'entreprise et sortir du périmètre l'ensemble des sites physiques, donc des filiales, et des salariés qui y sont rattachés. De la même manière, vendre un ensemble de produits, dont le groupe ne veut plus, requiert de céder les droits à l'acquéreur, et donc d'arrêter l'ensemble des activités reliées à ces produits, privant de leur activité les salariés qui travaillaient au développement, à la production, ou à la vente de ceux-ci, comme dans le cas de la cession des produits AT2 (voir ci-après section c).

A l'inverse, lorsque le groupe souhaite acquérir un segment d'activité, un ensemble de produits ou fusionner avec un groupe, l'opération représente des moyens financiers de grande ampleur (autour de quarante milliards de dollars pour la fusion entre LABOGROUPE et PHARMA). Cela se traduit par des plans d'économies sur les autres entités du groupe et par des synergies entre l'ensemble acquis et le reste du groupe (Edwards et *al.*, 2006), synergies que perçoit bien le RP : « *ils ont fusionné avec [PHARMA]. Donc on avait un siège social, deux sites industriels celui-ci et [ACTIF]. [PHARMA] avait un siège social, deux sites pharmaceutiques industriels et trois sites de Santé humaine (recherche). Aujourd'hui il est resté un siège social. Des sites de Santé humaine, il n'y en a plus, on est le dernier et ils vont finir par le céder et fermer la recherche. Et sur les trois sites de Santé humaine [industriel], il en reste un. Donc ils ont fait un plus un égal moins de un* » (RP LABO).

Mais plus encore que ces déformations récurrentes des frontières de l'entreprise, le cas de LABOGROUPE permet de mettre en évidence la réversibilité de ces décisions stratégiques. En effet, acquis par PHARMA, COOP a intégré cet ensemble, avant que PHARMA lui-même ne soit acquis par LABOGROUPE à la fin des années 2000. Or, début 2020, LABOGROUPE a annoncé son intention de scinder LABOGROUPE en deux entités distinctes. D'un côté, LABOGROUPE conserve les vaccins, les produits innovants et hospitaliers, et de l'autre COOP, reprenant ainsi l'ancien nom de la multinationale deux fois fusionnée, regroupe tous les produits de santé « de ville » et les médicaments génériques de nature biologique (voir schéma 2.5). COOP a ainsi vocation à être introduit en bourse et à devenir un groupe indépendant de LABOGROUPE. Si l'on peut supposer que COOP, partie intégrante de PHARMA au moment de son acquisition par LABOGROUPE, fait l'objet d'un intérêt

stratégique, elle n'est manifestement plus au centre de la stratégie du groupe, et est ainsi sorti de son périmètre.

Schéma 2.5 : Scission à venir de LABOGROUPE en deux groupes distincts



Source : schéma de l'auteur.

À contrario, bien qu'appartenant à un groupe, FAÇONNAGE 1 et 2 ne semblent pas être exposés à des changements de stratégie récurrents de la tête de groupe. Cela semble tenir d'une part à la taille de FACgroupe et à la stabilité de la stratégie de celui-ci, reposant sur la diversification de son expertise galénique obtenue par le biais de chaque nouveau rachat, dont le rythme s'accélère depuis le milieu des années 2000. La RH de FAÇONNAGE 1 se fait en effet le relai de la stratégie du groupe : « *le groupe [FACgroupe] se construit par croissance externe en rachetant des sites de big pharma […] Quand [FACgroupe] rachète un site, il faut que ça rapporte un 'plus' au niveau du portefeuille et de l'étoffe de pouvoir répondre à une offre de clients beaucoup plus large* » (RD FAÇONNAGE 1). D'après elle, le groupe ne s'inscrit pas uniquement dans une vision de court terme mais vise plutôt la pérennité des sites : « *On voit vraiment que le projet de l'entreprise, c'est vraiment : 'on cherche la pérennisation, on cherche le développement'. Et pas à couper pour faire monter, voilà, pour avoir une entreprise qui fait vite un chiffre, pour avoir des dividendes qui vont servir les actionnaires, on n'est vraiment pas dans cette philosophie-là avec le PDG du groupe […] [FACgroupe] quand ils décident de reprendre un site ils reprennent tout. Ils partent du principe que, eux, ce*

qu'ils veulent c'est développer le site, s'ils le reprennent c'est pour le développer. Donc ils ont besoin de toutes les compétences pour le faire ».

Ainsi, la sensibilité à une forme de dépendance stratégique est d'autant plus visible que ces stratégies s'inscrivent dans un horizon à court terme. Le cas de LABO met en évidence une variabilité importante, et une réversibilité des choix stratégiques, expliqués par une poursuite maximum du profit de court terme, rendant les filiales locales très dépendantes de ces choix du groupe. À l'inverse, inscrit dans un objectif à plus long terme, les filiales de FACgroupe ne semblent pas subir ces changements. En revanche, d'autres types de dépendance se retrouvent identiquement chez LABO et FAÇONNAGE, liées à leur position de filiales, dont nous faisons par la suite apparaître les leviers et les implications.

b) Des entreprises vidées de leur autonomie financière…

Par définition, un groupe est un « ensemble d'entreprises contrôlées grâce à des liens financiers par une même société mère ou tête de groupe », formant ainsi un réseau d'entreprises dans lequel les relations interentreprises sont avant tout de nature financière (Picart, 2006). Selon la taille du groupe et le territoire d'implantation, ces relations financières obéissent en revanche à des règles différentes. Comme nous l'expliquons dans le chapitre 1, dans le cas des firmes multinationales, chacun des échanges des filiales nationales avec les autres filiales étrangères du groupe s'effectue selon la méthode comptable des prix de transfert dont L'OCDE donne la définition suivante : ce sont « les prix auxquels une entreprise transfert des biens corporels, des actifs incorporels ou rend des services à des entreprises associées ».

Ainsi, chaque entité de LABOGROUPE trouve sa place dans une construction comptable et fiscale globale, permettant de localiser la valeur là où la situation nationale est la plus favorable, dans la limite des compromis passés avec les institutions fiscales : « *on facture une main-d'œuvre au groupe, un façonnage, avec une marge qui a été au fil des ans augmentée, elle était à 10, elle est passée à 15, maintenant elle est à 20 je crois, afin de dégager un résultat présentable aux yeux de la fiscalité, du fisc français. Parce que les contrôles fiscaux il y en a tous les deux, trois ans ou quatre ans, et à chaque fois ils se faisaient redresser* » (RP LABO). De la même manière LABOsiège fournit à LABOvaccins des prestations commerciales qu'il lui refacture par la suite : « *nous on présente des produits ensemble, mais on est prestataire de [LABOvaccins] […] c'est nos délégués qui le présentent, mais c'est refacturé* » (RP LABOsiège).

Comme l'indique Dulin (2016) pour le Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE), dans ses travaux sur les mécanismes d'évitement fiscaux, de nombreuses multinationales font transiter leurs flux financiers par les Pays-Bas dont la législation fiscale jusqu'à fin 2018 était digne des plus grands paradis fiscaux. LABOGROUPE applique précisément cette architecture. L'ensemble des flux de matières premières et de produits finis du groupe transitent artificiellement par cette entité : « *Il y a en général une espèce de holding en Europe basée en Hollande, donc nous on travaille la matière mais jamais elle ne rentre dans les comptes du coût de laboratoire, et le produit ressort […] Ce n'est pas parce qu'ils viennent d'une société hollandaise qu'ils viennent de Hollande. C'est fabriqué partout dans le monde* » (RP LABO).

Cette localisation choisie de la valeur, au cœur du mécanisme de prix de transfert, s'appuie également quelle que soit la taille et la nationalité des implantations du groupe, sur une intensification des flux verticaux de la base productive vers le pôle financier que représente la tête de groupe dans le cas de LABOGROUPE, ou la holding dans le cas de FACgroupe. Comme l'explique la RD de FAÇONNAGE 1, chaque site a son propre compte d'exploitation mais répond *in fine* à des objectifs fixés par le groupe, tandis que les profits réalisés remontent intégralement à la holding. Cette centralisation de la valeur permet de constituer des ressources d'autofinancement, indispensables pour réaliser les opérations de croissance externe. Or, malgré leur différence considérable de taille, tant LABOGROUPE que FACgroupe procèdent à ces opérations de croissance externe. Cette centralisation implique selon Picart (2006) l'« augmentation de la pression exercée par le pôle de contrôle sur la base productive » et une baisse de la capacité d'autofinancement de celle-ci, ce que l'on retrouve bien dans nos deux cas, les investissements locaux étant nécessairement validés au préalable par FACgroupe et LABOGROUPE.

c) … et économique

Du point de vue économique, les deux terrains d'enquête partagent le fait de voir leur niveau d'activité respectif fixé en dehors des frontières de l'entreprise. Chez LABO, celui-ci dépend des commandes de volumes à produire que demande la tête de groupe. Chez FAÇONNAGE 1 et 2 en revanche, le niveau d'activité est construit autour de l'interaction étroite qu'entretiennent FACgroupe et les donneurs d'ordres. Chez les preneurs d'ordres, la dépendance économique relève en outre d'une intensité variable, selon la part que représente le donneur d'ordres principal dans le chiffre d'affaires de l'entreprise.

Les filiales de production : exécutantes de commandes variables du groupe

Chez LABO, les commandes de volumes sont décroissantes au fil des ans. Comme l'illustre le verbatim suivant, la décroissance d'activité sur le site de production est moins la conséquence de la baisse de demande pour les produits fabriqués, qu'une décision du groupe : « *on voyait qu'on avait des problèmes d'activité mais en général ce qui se passe, ça a toujours été, c'est-à-dire qu'un produit, vous l'avez, il atteint un plateau et après il est génériqué. […] Ce qui se fait, c'est que c'est renouvelé, donc il y a un autre produit qui arrive et puis un autre produit etc. […] Le groupe n'a plus apporté de nouvelles activités sur le site* » (RP LABO).

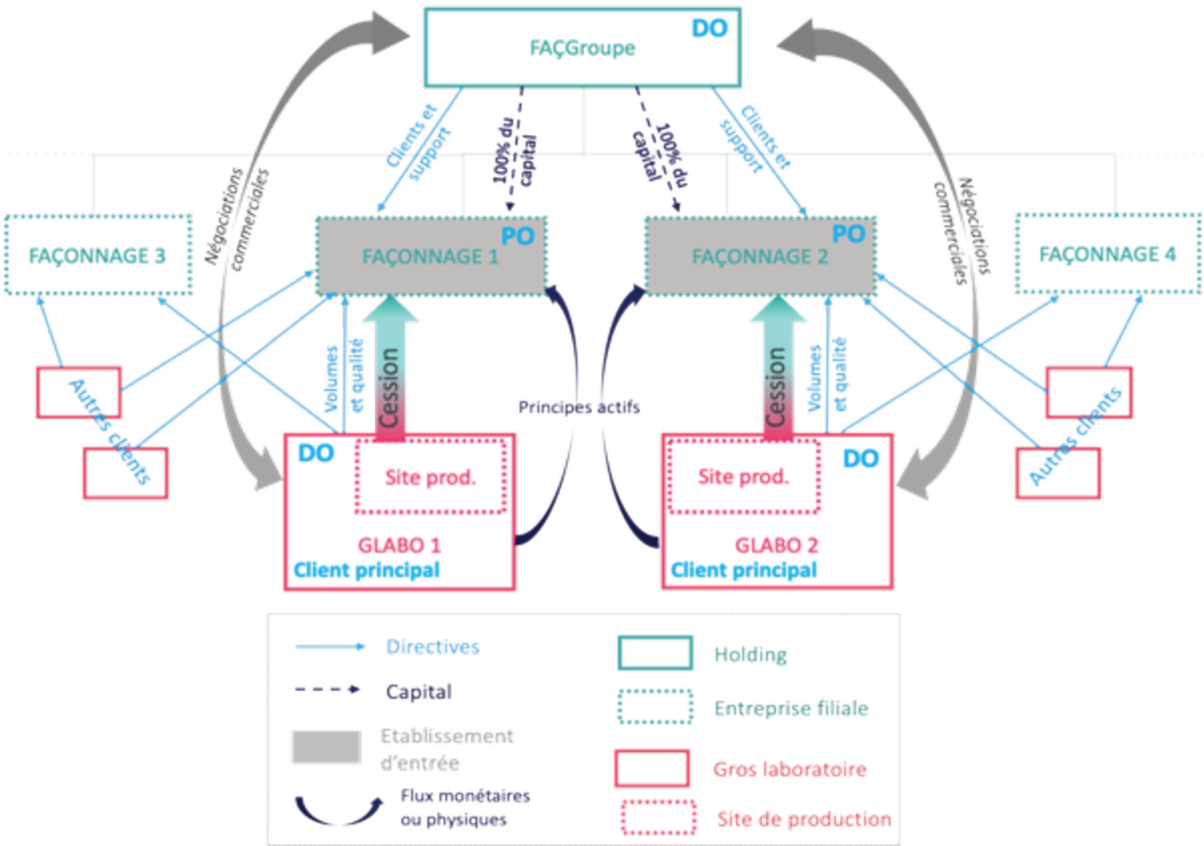
De surcroît, le recentrage stratégique du début des années 2010 a amené LABOGROUPE à vendre son portefeuille produits AT2 à un autre laboratoire, privant théoriquement LABO de ces volumes. Cependant, pour contrer cette décroissance d'activité, LABO s'est entendu avec LABOGROUPE pour produire en sous-traitance les produits AT2 pour le compte du nouveau détenteur, et pour produire, pour un autre tiers, les génériques de ces mêmes produits : « *Nous avons cédé des franchises de médicaments à des tiers, on a conclu des contrats d'approvisionnement, dont ils nous passent commande de leurs volumes de production* » (RD LABO). Selon le RP de LABO, cela n'a pas eu d'incidences majeures sur la manière de produire, mais plutôt sur la fiabilité des prévisions. Celui-ci semble porter un regard assez fataliste sur les baisses de volumes subies : « *À part qu'on dépendait des annonces de volumes qui n'étaient plus internes [mais] qui étaient données par les clients. On a bien vu que ça flottait assez vite avec un des deux qui avait annoncé des volumes qu'il n'a pas tenus. Donc ils annoncent des prévisions moins fiables que quand elles étaient faites en interne, maintenant si elles avaient été continuées en interne elles auraient été plus fiables mais elles auraient baissé plus vite donc il valait mieux à la limite fabriquer pour un client qui avait des volumes plus importants à nous faire faire même si l'un des deux était très discutable* ».

Chez les façonniers, la codétermination de l'activité

Chez FAÇONNAGE 1 et 2, puisque le client principal de l'entreprise est, par construction, le laboratoire qui l'a cédé, le site preneur d'ordres se trouve dans une relation quasi-triangulaire où son DO (le laboratoire cédant) et la maison-mère du groupe façonnier fixent conjointement les nouveaux cadres productifs des commandes à venir et le niveau d'activité, modulo l'apport de nouveaux clients que réalise le groupe. Le niveau d'activité dépend alors de deux types de contrats : un contrat « principal » émanant du laboratoire cédant, qui représente la plus grosse partie du chiffre d'affaires, et des contrats « secondaires » émanant d'autres clients, visant à

diversifier les productions des sites et qui pourraient permettre à chaque entreprise de se trouver moins dépendante du laboratoire cédant. Or, dans le schéma organisationnel de FACgroupe (voir schéma 2.6), les aspects commerciaux de ces deux types de contrats -les modalités des contrats et les tarifs offerts aux clients- sont exclusivement gérés par la holding en interaction constante avec les clients. Les RD en rendent compte : « *tous les mois il y a des réunions même avec notre président, qui se déplace une fois par mois pour aller voir [GLABO2] pour une réunion de résultats* » (RD FAÇONNAGE 2), mais aussi les RP : « *ils vont au siège de [GLABO2]* » (RP 2 FAÇONNAGE 2). Dès lors, l'apport de nouveaux clients pour réduire la dépendance d'un site au DO principal dépend de la bonne volonté du groupe, qui redirige chaque commande vers un site en particulier, en fonction de son offre de service : « *les commerciaux sont effectivement gérés par le groupe, donc par la holding. […] les clients, en fait, quand ils ont une demande, ils ne vont pas la faire à un site en particulier, ils vont la faire au directeur commercial qui, en fonction de l'offre de services demandés par le client, va le rediriger vers un site* » (RD FAÇONNAGE 1).

Schéma 2.6 : Structure organisationnelle et liens de dépendances économique et financière chez FACgroupe



Source : schéma de l'auteur.

Seuls les volumes produits restent aux mains des sites et se déterminent avec chacun des donneurs d'ordres. Sur ce plan, les relations entre les entreprises FAÇONNAGE 1 ou FAÇONNAGE 2 et leurs donneurs d'ordres respectifs s'apparentent à n'importe quelle relation de sous-traitance, qui induit des rapports de force en faveur du donneur d'ordres. Cette situation défavorable semble bien intériorisée par la RH de FAÇONNAGE 1 : « *On reste sous-traitant […] vous vivez effectivement avec des contraintes que les clients vous imposent […] il faut montrer qu'on est capables de satisfaire leurs exigences. C'est à nous de démontrer notre capacité* » (RD FAÇONNAGE 1). En effet, la non-satisfaction des exigences clients aurait pour conséquence directe le retrait du donneur d'ordres et la perte d'activité inhérente pour l'usine. C'est bien là l'une des bases de la dépendance économique forte du preneur d'ordres, l'autre reposant sur l'exposition plus ou moins grande du chiffre d'affaires à un donneur d'ordres unique.

Dépendance économique d'intensité variable : le poids du donneur d'ordres principal

En l'occurrence, cette exposition varie entre deux objectifs antagonistes : garder le lien central avec le donneur d'ordres principal, qui confie généralement des produits à plus haute valeur ajoutée que les autres et réduire son importance en contractant avec de nouveaux clients. À propos de GLABO 1, la RD explique ainsi que « *notre objectif, c'est de le maintenir encore très longtemps, parce qu'il nous fait vivre* » (RD FAÇONNAGE 1), tout en précisant que le ratio cible est de réaliser 50% du chiffre d'affaires avec GLABO 1 et 50% avec d'autres clients. Or, l'équilibre entre les deux objectifs semble parfois difficile à trouver : « *Après c'est vrai que [GLABO 2] est tellement présent sur le site […] donc forcément les autres clients sont plutôt mis sur la touche* » (RD FAÇONNAGE 2).

Bien qu'ayant été cédé à un an d'intervalle, la dépendance des deux sites à leur donneur d'ordres principal diverge fortement. Chez FAÇONNAGE 1, le point d'équilibre économique du site, à partir duquel le site est rentable sans la couverture des frais de fonctionnement par GLABO 1, a été atteint en 2018. GLABO 1 compte encore pour plus de 50% du chiffre d'affaires du site, malgré la diversification de la clientèle : « *Aujourd'hui [GLABO 1] n'est plus notre client unique. On a 15 clients maintenant. Donc on a beaucoup plus de clients mais [GLABO1] représente quand même une part d'environ 50% de notre portefeuille* » (RD FAÇONNAGE 1). Pour les années à venir, d'après la RH, les prévisions sont optimistes et prévoient une croissance de l'activité : « *l'activité augmente également, on est encore en phase de croissance, on n'est pas encore au point où on se stabilise en se disant 'Voilà ça c'est notre*

rythme'. On est encore en montée de croissance, on a encore des projets devant nous, on a encore un certain nombre de choses à faire […] on a encore du développement qui va arriver sur les 5 prochaines années » (RD FAÇONNAGE 1).

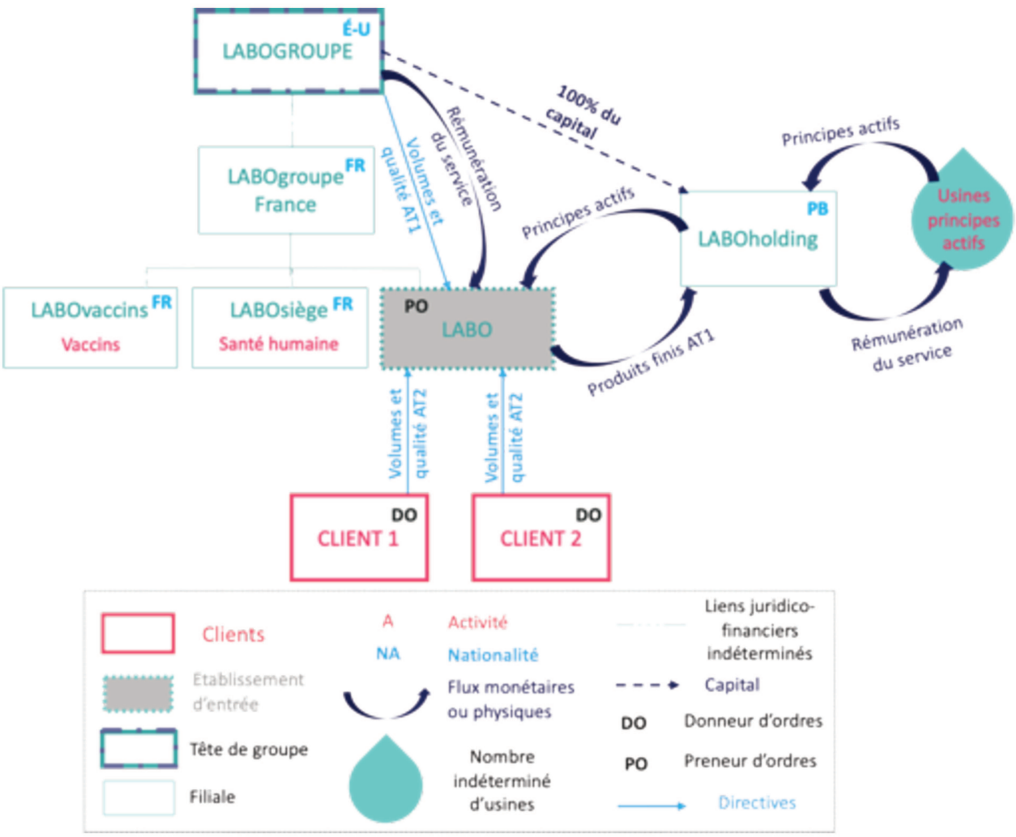
Chez FAÇONNAGE 2, la situation est toute autre, du fait de l'étroitesse des liens avec GLABO 2, qui ne se limite pas au poids de GLABO 2 dans le chiffre d'affaires. Depuis la cession, le site a en effet, comme on l'a vu, la particularité d'abriter deux employeurs différents, GLABO 2 ayant vendu l'ensemble du terrain à FAÇONNAGE 2, tout en y gardant une partie de son activité. La cohabitation va même jusqu'au partage entre les deux employeurs du service d'accueil et du service de restauration : « *[GLABO 2] ça fait partie des présta qui payent à [FAÇONNAGE 2], ils payent la location des locaux, ils payent l'entretien avec la maintenance quand on intervient, le coût du restaurant…* » (RP 1 FAÇONNAGE 2). Par ailleurs, en 2019 soit 7 ans après la cession du site, GLABO 2 compte encore pour 90% du chiffre d'affaires, plaçant FAÇONNAGE 2 dans une situation de dépendance extrême : « *c'est vrai que [GLABO 2] pèse beaucoup dans la balance parce qu'évidemment 90% du CA est fait avec eux* » (RD FAÇONNAGE 2). Selon les représentants des salariés, cette situation s'explique par la difficulté à obtenir des nouveaux volumes d'autres clients : « *On a rentré quelques nouveaux clients mais disons que les volumes pour le moment ne sont pas assez importants pour palier [GLABO 2], et [GLABO 2] continue à nous donner beaucoup de nouveaux projets et beaucoup de nouveaux produits* » (RP 1 FAÇONNAGE 2).

En outre, face à l'impératif de diversification, un sentiment de blocage émane tant du côté de la direction : « *on est en train de le faire un petit peu, après ça prend du temps, mais on est en train de le faire* » (RD FAÇONNAGE 2), que du côté des représentants des salariés : « *je pense qu'on est un peu bloqué, du point de vue capacités au niveau de notre usine on arrive au bout de ce qu'on arrive à faire, donc là on rachète des nouvelles lignes pour rajouter des lignes, mais le problème c'est qu'on les rajoute parce que [GLABO 2] nous donne des volumes. Donc on peut répondre à des appels d'offre pour des nouveaux clients mais de toute façon je ne suis pas certaine qu'on arriverait à les faire* » (RP 2 FAÇONNAGE 2). Interrogés sur l'origine des fonds ayant permis l'achat de ces nouvelles lignes, les RP répondent « *les nouvelles lignes c'est [FAÇONNAGE 2] qu'a payé, on a demandé une participation, de mémoire, à [GLABO 2] parce que on la met en place parce qu'ils sont en demande de tonnages supplémentaires et qu'on n'a plus la capacité de le faire* » (RP 2 FAÇONNAGE 2).

Une même insertion non maitrisée dans une chaîne logistique globale

Il est par ailleurs particulièrement intéressant de noter que dans le cas de LABO comme dans celui des FAÇONNAGE, la capacité à réaliser les productions dépend de la bonne délivrance des principes actifs par des acteurs extérieurs à l'entreprise. En effet, FAÇONNAGE 1 et FAÇONNAGE 2 reçoivent les principes actifs indispensables à la fabrication des médicaments de leurs donneurs d'ordres : « *Eux ne font que la substance active […] Le reste c'est nous qui approvisionnons. Les excipients et tout ce qui va être article de conditionnement, c'est nous qui allons les approvisionner directement* » (RD FAÇONNAGE 1). De son côté, LABO s'insère dans une organisation productive globale pilotée par le groupe (voir schéma 2.7), n'étant ni propriétaire des matières premières nécessaires à la fabrication, ni propriétaire des produits finis, mais étant rémunéré pour ses services de production. Comme l'explique le RP de LABO : « *les molécules, les principes actifs sur lesquels on travaille ici ne nous appartiennent pas, ils appartiennent au groupe […] Et on facture une main-d'œuvre au groupe, un façonnage […] Donc la vraie valeur du produit ne passe jamais par chez nous […] on sort un produit manufacturé avec une marge, c'est le groupe qui nous paye* ».

Schéma 2.7 : Organisation juridique, financière et productive de LABO avant la scission entre LABOGROUPE et COOP



Source : schéma de l'auteur.

In fine, si le statut de preneur d'ordres des FAÇONNAGE ne fait aucun doute, le RP de LABO perçoit son entreprise comme un preneur d'ordres au sein du groupe : « *On était des façonniers internes* », ce qui se retrouve également dans le discours du RD : « *Ils nous commandent des lots en fait et nous on fabrique et on conditionne des lots de médicaments en fonction des demandes qui sont passées* ». En effet, que ce soit pour les produits AT1 dont les commandes de volumes viennent du groupe, ou pour les produits AT2 dont les commandes clients sont relayées par le groupe, « *les volumes à produire sont définis en amont, par [LABOGROUPE], ou par nos clients, qui expriment des besoins, qui sont traités par [LABOGROUPE], et [LABOGROUPE] nous approvisionne du coup en principes actifs avec les éléments de conditionnement primaires et secondaires, qu'on va traiter sur le site et on va alimenter le réseau à partir des commandes qui nous ont été passées* » (RD LABO).

Ainsi, les filiales de LABO et celles de FACgroupe font face à des situations de dépendances économiques et financières étonnamment similaires, tant du point de vue de leurs mécanismes que de leur forte intensité, les rendant ainsi « captives » de leurs donneurs d'ordres (Gereffi, 2005). Ces dépendances tiennent à une insertion dans une organisation financière globale et à la détermination à l'extérieur des frontières de l'entreprise du niveau d'activité économique. En cela, LABO s'apparente à un sous-traitant interne à son groupe, rejoignant le résultat mis en évidence par Doellgast et *al.* (2016) sur les centres d'appels. En tant que filiales, LABO et FAÇONNAGE 1 et 2 expérimentent en outre une même insertion dans des cadres organisationnels et informationnels fixés par leur groupe.

d) Des marges de manœuvre contraintes par le contrôle qu'exercent les centres de pouvoir

Le propre de l'éclatement est la dilution de l'autorité qu'exercent les centres de décisions sur les segments éclatés. Comme l'explique Weil (2019) dans ses travaux de recherche sur la fragmentation du monde du travail, les activités déplacées vers la périphérie (qu'elle soit ou non encore interne à la firme selon qu'il s'agit d'un éclatement financier ou productif) n'en sont pas moins indispensables à la création finale de valeur. Dès lors, les centres de pouvoir doivent s'assurer de la bonne marche des opérations, en exerçant un contrôle continu sur celles-ci. Ce contrôle mobilise des flux transitant en sens contraire : les centres de contrôle coordonnent dans un flux descendant les spécifications détaillées des opérations à réaliser, tandis que les bases font remonter vers les centres de contrôle des indicateurs de suivi de celles-

ci, qu'il s'agisse d'activités productives ou commerciales. En parallèle de ce contrôle productif se joue un contrôle que l'on qualifie de « social », touchant à l'harmonisation des pratiques RH pilotée par le groupe, notamment en termes de rémunérations. Nos monographies permettent clairement d'identifier ces flux.

Contrôle productif : spécifications et indicateurs de suivi transitent en sens contraire

Chez LABOsiège, les objectifs commerciaux se construisent autour d'un système de flux informationnels complexes, selon un maillage territorial hiérarchisé. En interaction avec LABOGROUPE, le comité de direction de LABOsiège définit chaque année un objectif de vente national, comme l'explique le RP de LABOsiège : « *donc tous les ans ils ont une grande réunion entre eux et puis ils regardent comment va le marché et tout, et ils décident que voilà au niveau national il faut qu'on fasse tant de boites en plus* » (RP LABOsiège). Celui-ci est ensuite découpé en quadrimestre, chaque quadrimestre étant par ailleurs évolutif, dans la mesure où il s'appuie sur les perspectives de marché et sur les résultats de ventes du quadrimestre précédant : « *il est calculé par rapport à un indice d'évolution, par rapport au quadrimestre d'avant […] après c'est remis en quadrimestre* » (RP LABOsiège). Le quadrimestre national ainsi défini est ensuite réparti en objectifs par secteur géographique, puis en objectifs à chaque visiteur médical sur le terrain : « *On a un nombre de boites à faire tous les mois* » (RP LABOsiège).

En sens inverse, les délégués médicaux sont chargés de réaliser chaque mois un suivi de leur activité sectorielle et d'en référer à la hiérarchie directe en la personne du directeur régional : « *c'est ce qu'on appelle des plans d'actions sectoriels, ou plan de gestion sectoriel. En fait, on reprend toutes nos ventes, toutes nos évolutions par rapport au dernier quadrimestre ou à l'année d'avant ; on regarde où ça marche, où ça ne marche pas, qu'est-ce que je peux faire pour que ça marche mieux […] ; c'est une journée de travail voire deux […] ; je remonte à notre directeur régional, mon chef, mon N+1* » (RP LABOsiège). Chaque directeur régional remonte ensuite lui-même à son supérieur hiérarchique, qui couvre « *une zone, en gros il a la moitié de la France* » (RP LABOsiège), tandis que « *tout ça, après, est consolidé au niveau national* » (RP LABOsiège), permettant ainsi l'établissement du prochain objectif national.

Mêmes mécanismes du côté des activités de production, LABO reçoit en plus des spécifications de volumes, des spécifications touchant à la qualité : « *Un groupe comme LABOGROUPE, quand il prend une initiative au niveau qualité, c'est pour tous les sites pareil,*

que ce soit les sites qui sont en difficulté au niveau de la qualité, ou des sites comme le nôtre où on a jamais été mis en difficulté sur des aspects de qualité, on doit appliquer les mêmes mesures, et ces mesures souvent sont des coûts supplémentaires qui sont rajoutés, dont nous, quelque part, on n'a pas besoin, on n'a rien demandé. Et pour autant, on doit les supporter et on doit les appliquer parce que c'est le groupe qui a décidé ». Face à cela, le RD regrette de devoir « *subir les coûts d'infrastructure qui dans un groupe comme LABOGROUPE sont considérables !* ». Dans ce contexte, les marges de manœuvre de LABO apparaissent extrêmement réduites, aucun contournement n'étant possible : « *les marges de manœuvre sont quand même assez limitées, quand le groupe a décidé qu'on faisait comme ça, on fait comme ça, point ! […] on est sur une logique de standardisation* » (RD LABO). On perçoit alors, au-delà de l'aspect très vertical de l'organisation, le sens unique *up to bottom*[61] dans lequel transitent les directives : « *on a des systèmes groupe qui sont figés, contre lesquels on ne peut rien faire* » (RD LABO). Dans l'autre sens, un flux informationnel remonte depuis chaque site vers la tête de groupe. Le DRH indique, en effet, devoir remonter au groupe de nombreux indicateurs de volumes produits, des indicateurs de qualité, ainsi que des indicateurs financiers. Le contrôle strict exercé par le groupe s'exprime aussi par les « *visites régulières en temps normal des dirigeants du groupe et de ces divisions-là qui se rendent sur le site* » (RD LABO).

Comme le montrent Rubery (2006) ou Flecker et Meil (2010) dans leurs travaux respectifs, dans le cas des activités de production externalisées, ce contrôle a la particularité d'être exercé à la fois par la tête de groupe détentrice de l'entreprise et par le(s) donneur(s) d'ordres, ce que l'on retrouve bien chez FAÇONNAGE 1 et 2. En effet, le suivi accru qu'exerce FACgroupe sur l'activité des sites a une double portée, puisque chacun des indicateurs remontés par le site au groupe sert à tenir informé le donneur d'ordres concerné : « *Ils nous auditent hein. Toutes les semaines, ils font un point avec [GLABO 2] […] y'a pas une semaine où on n'a pas des indicateurs à remonter*[62]*, à [GLABO 2], et au groupe, les deux […] Moi je remonte des chiffres à la direction et la direction remonte à [GLABO 2] […] le rendement des machines, combien on a prévu de poste pour faire leur tonnage, si on ne le fait pas quel est le plan B… tout est surveillé !* » (RP 2 FAÇONNAGE 2). Cette surveillance qu'exercent les donneurs d'ordres se confirme de surcroît chez LABO par la présence sur le site « *des internationaux* », dont l'une des missions est la surveillance étroite des façonniers produisant

[61] Littéralement de haut en bas.
[62] A destination de GLABO 2, il s'agit du nombre de lots produits, le nombre de lots mis en stabilité dans l'année, le nombre de non-conformités observées, le nombre de non-conformités observées en stabilité, le taux de service client, le nombre d'actions ouvertes et fermées en réponse à des problèmes.

pour LABOGROUPE : « *on fait travailler les façonniers c'est-à-dire des sous-traitants qui font de la production pour nous […] Ces usines, ces sous-traitants, il y en a partout dans le monde, en Europe, en France sûrement, il faut qu'ils soient encadrés, qu'ils respectent les principes [LABOGROUPE], les règles [LABOGROUPE]… un certain nombre de choses, donc ils sont souvent audités, contrôlés etc., par des gens de [LABOGROUPE]* » (RP LABO).

En parallèle de ce co-encadrement, FACgroupe suit pour ses propres besoins d'autres types d'indicateurs. D'après la RH de FAÇONNAGE 1, l'indicateur particulièrement suivi par le groupe est le taux de satisfaction client mesuré à travers l'OTIF[63], servant ensuite à la holding de base de comparaison entre les différents sites du groupe : « *finalement l'OTIF c'est comment chaque site va pouvoir servir son client. Donc on voit tout de suite les sites qui ont des difficultés et ceux pour qui ça roule […] Mais l'OTIF est probablement l'indicateur le plus symbolique, pour pouvoir donner une…, pour pouvoir mesurer la rentabilité, le climat dans l'entreprise, et cætera quoi… Si vous avez un bon OTIF, si vous avez des clients qui sont contents, normalement vous avez aussi une entreprise qui performe* ». La RH de FAÇONNAGE 2 ajoute à cet OTIF, l'indicateur de service client, ainsi que l'indicateur qualité, « *c'est les trois principaux* » mais souligne également que « *la supply fait tout un tas d'indicateurs sur le chiffre d'affaires, sur où est-ce qu'on en est tous les mois par rapport aux commandes et par rapport à ce qu'on peut livrer etc, donc c'est vraiment très très très suivi, ça c'est sûr* » (RD FAÇONNAGE 2). On retrouve ainsi l'objectif propre de la filialisation déjà mis en évidence plus haut : à l'occasion de chaque cession, la structure juridique nouvellement créée aurait pu prendre la forme d'un établissement, mais en faisant de chaque usine une entreprise juridiquement distincte, le groupe s'assure de pouvoir suivre les performances de chacune.

Contrôle social : une harmonisation des pratiques RH pilotée par le groupe

L'ensemble de ces flux informationnels visant un contrôle productif, s'accompagne d'un contrôle que l'on peut qualifier de « social », touchant à la manière dont les têtes de groupe imposent le cadre dans lequel évoluent des pans entiers des relations humaines de l'entreprise. Nos terrains d'enquête mettent ainsi en évidence un souci d'harmonisation entre les différentes entreprises des groupes, harmonisation possible grâce à la mise en relation des directeurs des

[63] « On time, in full » en anglais, renseigne sur la capacité d'une chaîne logistique à observer l'ensemble des termes du contrat en matière de délais de livraison, de qualité et de quantité.

ressources humaines, bien que les négociations soient théoriquement tenues au niveau de l'entreprise.

Chez LABOGROUPE, l'ensemble des rémunérations obéit à un référentiel commun déterminé par le groupe : « *On a des structures de rémunération qui sont fixées par le groupe, qui sont déterminées par des fourchettes de rémunération, pour un emploi donné, on a un positionnement de la rémunération de cet emploi-là qui dans chaque site du monde doit se trouver entre ce minimum et ce maximum et on a une médiane qui nous est communiquée, ça c'est un cadre qui est figé au niveau du groupe* » (RD LABO). En effet, au sein du groupe, un pôle dédié est chargé d'en établir la structure, et d'adapter son évolution en fonction d'études comparatives : « *On a une fonction au niveau global dont le rôle est de peser justement ces différents postes et d'adapter la fourchette de rémunération […] Cette grille groupe est revue par le groupe régulièrement, on a des études et du benchmark sur les entreprises de notre secteur d'activité et après c'est en fonction de chaque poste* » (RD LABO). Or, son incidence est forte, puisque le degré d'augmentation des salaires, ne se fait pas uniquement en référence à l'enveloppe déterminée lors des Négociations annuelles obligatoires (NAO) et à l'atteinte d'objectifs individuels, mais aussi en fonction de sa position dans l'intervalle de rémunération, garantissant de ne jamais dépasser la borne supérieure de l'intervalle et de garder ainsi une cohérence intragroupe. Comme l'explique le RP de LABOsiège : « *l'augmentation individuelle est en fonction du niveau de salaire, en fait on a un système de rémunération avec des niveaux de référence, donc si le salaire est au-dessus des gens du niveau, du même âge, etc. ben on aura moins que 2,3%* » (RP LABOsiège). Cette recherche d'harmonisation est également visible dans la coordination préalable des RH : « *sur les NAO on va discuter avec nos collègues des autres sites en France pour savoir un peu la tendance […] après chaque site va être autonome dans la limite de ne pas créer des précédents pour les autres sites, de ne pas appliquer une politique qui soit trop en décalage par rapport à nos collègues des autres sites aussi* ».

Chez FACgroupe, la RH de FAÇONNAGE 1 fait état d'un même « *travail de coordination quand même et de cohésion entre les sites* » (RD FAÇONNAGE 1), qui s'exprime en particulier en matière de politiques sociales et salariales : « *On essaye de faire en sorte quand même d'avoir une construction harmonieuse au niveau du groupe* » (RD FAÇONNAGE 1). Mais plus encore qu'un désir d'harmonisation, le groupe exerce un véritable pilotage, visant la maitrise des coûts salariaux. Les négociations évoluent en effet strictement dans le cadre fixé par le groupe : « *oui, bien sûr, la direction générale en haut intervient sur la feuille de route NAO, bien sûr […] on a un cadre et on se met dans ce cadre-là. Et après en*

fonction de ce cadre et ben ça nous permet de naviguer avec nos négociations » (RD FAÇONNAGE 2), les RP soulignant le téléguidage du processus : « *C'est le groupe, c'est super super pénible de travailler comme ça. On a vraiment l'impression qu'ils n'ont vraiment pas de marge de manœuvre, la direction de site. On leur dit tout le temps qu'ils ne nous servent à rien, on leur dit 'présentez-nous directement les DRH groupe qu'ils négocient avec nous'. Dès qu'on leur demande quelque chose c'est 'ah bah on va remonter au groupe savoir si c'est ok'* » (RP 1 FAÇONNAGE 2).

Au total, le contrôle qu'exercent les centres de pouvoir apparaît comme la pierre angulaire sur laquelle repose l'éclatement. La périphérie fait l'objet d'un suivi accru, et se voit spécifier les détails de son activité, *via* un système de flux informationnels et organisationnels complexe ; tandis que les rémunérations sont a minima harmonisées, voire pilotées. Contrôle productif et contrôle social se mélangent ainsi, contraignant les marges de manœuvre et l'autonomie des directions locales.

Impulsée par les laboratoires dominants, l'industrie pharmaceutique est le lieu d'une réorganisation de sa chaîne de valeur, visant à maximiser la captation de la rente dégagée par l'activité pharmaceutique. Cette réorganisation prend la forme d'un éclatement de deux types : financier et productif. Ces deux types d'éclatement sont intimement liés, en ce sens que l'éclatement financier permet le suivi détaillé des contributions de chaque segment aux résultats globaux et leur parangonnage entre eux et avec l'externe. Sur cette base, le choix des éléments qui peuvent être cédés peut être réalisé. Au total, l'externalisation est bien rendue possible par la rencontre de l'intérêt des laboratoires multinationaux avec ceux des groupes façonniers, spécialisés dans la fabrication sous contrat, profitant de l'externalisation des usines pour accroître leurs capacités productives à de moindres coûts.

Le second résultat obtenu ici a trait aux intrications entre les deux formes d'éclatement. On aurait pu penser que les deux formes d'éclatement étaient mutuellement exclusives, notre travail monographique met au contraire en avant leur articulation, les sous-traitants étant structurés en groupe et la filiale du laboratoire multinationale se trouvant dans une logique de réalisation de la production en sous-traitance.

Cette seconde partie aura enfin mis en évidence la manière dont l'éclatement permet de construire les relations de dépendance de nature et d'ampleur multiples. Elles tiennent en tenaille les segments éclatés, réduisant d'autant leurs marges de manœuvre locales. La dépendance stratégique semble propre aux filiales de groupes multinationaux, en lien avec la

variabilité et la réversibilité des choix stratégiques du groupe, assemblant et désassemblant les briques le constituant. Ce résultat fait écho à celui d'Appelbaum (2017) et confirme l'idée selon laquelle façonniers et laboratoires n'ont pas le même modèle économique : « in the financial model the corporation's assets are viewed by top management as Lego pieces, to be bought and sold with the goal of increasing shareholder returns »[64] (p. 8). En outre, filiales et sous-traitants partagent une même dépendance économique et financière, liée à l'appartenance aux groupes qui impriment des cadres organisationnels et informationnels forts, et au fait que leurs niveaux d'activité respectifs sont déterminés hors des frontières de l'entreprise. En cela, les filiales de production des groupes multinationaux et les sous-traitants façonniers sont tous les deux des preneurs d'ordres, validant notre hypothèse de départ. Dans ce contexte de concentration du pouvoir dans les têtes de réseaux (têtes de groupe ou donneurs d'ordres selon les cas), de quels moyens disposent les IRP, légalement et dans la pratique, pour s'adapter à la structure juridique et financière des entreprises ? Quelles sont les conséquences de ce partage inégalitaire de la rente entre les différents maillons de la chaîne de valeur ?

[64] Traduction : « dans le modèle financier, les actifs des sociétés sont considérés par la direction des groupes comme des pièces de Lego, pouvant être achetées ou vendues dans le but d'augmenter les rendements pour les actionnaires ».

II – Mécanismes et conséquences d'un rapport de force en défaveur des salariés

La partie précédente a mis l'emphase sur la manière dont les employeurs déterminent les frontières « optimales » de l'entreprise, du point de vue économique. Or, selon Doellgast et *al.* (2016), cette détermination peut aussi relever de dimensions sociales, ayant trait à l'établissement d'un rapport de force favorable aux directions *via* la manipulation des contours de l'entreprise : *«* employers may manipulate organization boundaries with the aim of reducing dependence on core workers and the representatives and/or of enhancing their power to align internal pay and working conditions more closely with external markets »[65] (p. 556). Doellgast et *al.* pointent ainsi trois constats fondamentaux : l'éclatement, et en particulier l'externalisation, affecte la représentation des salariés, amène une dégradation des conditions de travail et de rémunération, et permet indirectement aux firmes réalisant l'éclatement d'en extraire un bénéfice interne à leur organisation.

Les deux monographies permettent de mettre au jour les modalités par lesquelles ces processus se réalisent. Nous montrons d'abord de quelle manière la structuration économique du secteur décrite dans la partie précédente se retrouve immédiatement dans le fonctionnement de la branche conventionnelle, institution centrale de la négociation collective dans laquelle s'insère l'ensemble des relations sociales du secteur (1). Nous faisons ensuite apparaître comment la déstabilisation permanente des salariés et de leurs IRP, en lien avec l'existence d'une menace omniprésente sur l'emploi, et la segmentation des collectifs de travail viennent déséquilibrer le rapport de force déjà fragilisé par la structuration et la dépendance économique et financière. Face à cette segmentation volontaire qu'opèrent les directions, les IRP peinent à faire front commun, et à s'approprier les outils légaux de centralisation de la représentation (2). Dès lors, la capacité des IRP à influer sur le quotidien de travail s'affaiblit, en témoigne la propension plus grande à adopter une position de concessions, conduisant automatiquement à la dégradation des conditions de travail et d'emploi (3).

[65] Traduction : « les employeurs peuvent manipuler les frontières de l'entreprise dans le but de réduire leur dépendance aux travailleurs internes et à leurs représentants et/ou de renforcer leur capacité à aligner les conditions de travail et de rémunération internes sur celles de la sous-traitance ».

1) Les relations professionnelles de l'industrie pharmaceutique : une régulation de branche à deux vitesses

Le développement de la négociation d'entreprise depuis la fin des années 1970 a été encouragé par plusieurs lois successives, tout particulièrement les Lois Auroux rendant obligatoire la négociation annuelle sur les salaires et le temps de travail dans l'entreprise. Face à l'hypothèse d'un remplacement de l'échelon de branche par celui de l'entreprise, de nombreux travaux de recherche sur le sujet pointent au contraire une articulation des deux échelons (Lozier, 1993 ; Sellier, 1993), certes différente selon les secteurs (Jobert, 2003) ; la négociation collective de branche et la convention collective[66] restant aujourd'hui encore les pivots de la régulation contractuelle (Jobert, 2001 ; Bevort et Jobert, 2011). L'industrie pharmaceutique n'échappe pas à cette tendance, la référence à la branche étant centrale (Castel et *al.*, 2013), et contribuant à l'institutionnalisation des relations sociales du secteur. Or, comme on l'a mis en évidence dans la partie précédente mais aussi dans le chapitre 1, l'activité de production pharmaceutique s'articule autour de différents types d'acteurs parmi lesquels les filiales de laboratoires et les sous-traitants façonniers, dont les problématiques et les intérêts divergent. Quel positionnement occupent l'un et l'autre de ces types d'acteurs au sein de la branche ? Comment cela apparaît-il dans les négociations ?

La mobilisation des deux monographies permet de montrer comment, par le socle de garanties qu'elle offre, la convention collective de l'industrie pharmaceutique apparaît aussi intensément attractive pour les salariés qu'elle cherche à être évitée par les directions, en témoigne l'opposition des salariés externalisés à être sortis de la convention principale (a). Elle demeure en outre le lieu d'exercice de rapports de force complexes, entre une chambre patronale unique et des organisations syndicales multiples, et entre les gros laboratoires adhérents et les autres entreprises dont les façonniers, aboutissant à une régulation à deux vitesses notamment entre ces deux types d'acteurs (b).

[66] Près de 98% des salariés sont couverts par une convention collective en 2013, dernière année pour laquelle l'information est disponible (Chevreux et Rambert, 2017).

Encadré 2.3 : Les étapes de construction de la branche pharmaceutique : périmètre, proximités et dissociations

Formée en 1950 en vue de conclure une convention collective à l'échelle nationale, la Commission Mixte Nationale « des Industries et Commerces Pharmaceutiques » s'est réunie pour la première fois le 24 octobre, sous la vigilance d'un inspecteur du travail du ministère. Ces réunions sont venues compléter un processus d'allers-retours entre chambre patronale et organisations syndicales visant à élaborer le contenu de la convention collective, sur la base de propositions de textes successives. Les négociations se tiennent segment par segment : le cas des ouvriers, celui des agents de maîtrise et celui des cadres étant élaboré séparément. Les salaires semblent être un élément particulièrement bloquant des négociations, puisqu'ils sont traités à retardement et en plusieurs fois : un accord provisoire sur les salaires est ainsi signé le 15 mars 1955, tandis que le texte définitif date du 23 mars 1956. La Convention Collective Nationale de l'Industrie Pharmaceutique (CCNIP) entre finalement en vigueur le 6 avril 1956, faisant suite à la signature des avenants ouvriers (le 6 juillet 1955), employés (le 7 juillet 1955), techniciens et agents de maitrise (le 16 mars 1956), cadres (le 16 mars 1956), et enfin visiteurs médicaux (le 16 mars 1956), signés séparément. Elle est ensuite étendue assez rapidement, le 15 novembre 1956.

L'industrie pharmaceutique est intimement liée non seulement à la chimie, mais également aux activités de droguerie pharmaceutique et de répartition pharmaceutique. Ainsi, ces quatre activités ont toujours été au cœur d'imbrications complexes manifestes, tant le rattachement des salariés couverts par une convention à une autre de ces conventions a été discuté, désiré et dans certains cas effectif. Lors du processus d'élaboration de la convention de la pharmacie, des références à la convention chimie sont faites, compte tenu de sa proximité avec les activités pharmaceutiques (la convention chimie se négocie en effet en parallèle et est finalement signée fin décembre 1952, puis étendue en novembre 1956). La CFE-CGC proposait ainsi fin 1951 de reprendre telle quelle la convention chimie pour les cadres et agents de maitrise, à l'exception de la partie sur les salaires ; proposition refusée en bloc par la CFTC. Vingt-cinq ans plus tard, c'est au tour de la CGT et de la CFDT de demander le rattachement de l'industrie pharmaceutique, de la droguerie et de la répartition à la convention chimie. Cette revendication s'appuie sur des arguments juridiques (la superposition des champs d'application des deux conventions pharmaceutique et droguerie), et des arguments de fait (la dépendance financière et économique croissante des entreprises de droguerie aux entreprises de la chimie-pharmacie et le regroupement au sein d'une fédération commune des chambres patronales). Si cette demande n'a pas abouti, Eyraud et *al.* (1989) notaient toutefois qu'à la fin des année 1980, le quart des salariés de l'industrie pharmaceutique dépendaient de la convention chimie. (*suite p. suivante*)

Encadré 2.3 (suite)

Le paysage conventionnel d'aujourd'hui est fixé depuis la signature d'une nouvelle convention relative à la Droguerie pharmaceutique signée en juin 1989 (puis étendue en avril 1990), sous l'appellation de « Fabrication et commerce de produits pharmaceutiques, parapharmaceutiques et vétérinaires » (IDCC 1555) et la signature de la convention de la répartition pharmaceutique (IDCC 1621) en janvier 1992 (puis étendue en juillet 1992).

Malgré le changement d'appellation, les liens historiques avec l'activité de droguerie sont bien conservés, en témoigne la désignation « Droguerie » que lui applique encore aujourd'hui la Fédération des Industries Chimiques de la CGT à laquelle elle est rattachée. Par souci de simplicité, nous la désignerons telle quelle par la suite.

En 2016, la CCNIP couvrait environ 127 000 salariés, la convention Droguerie environ 31 400 salariés et la convention de la répartition environ 14 200 salariés.

a) L'externalisation comme tentative d'abaissement des normes conventionnelles ?

Depuis le début de son élaboration, la convention collective de l'industrie pharmaceutique cohabite avec d'autres branches conventionnelles, en témoignent les liens étroits entre les différentes activités et/ou les champs d'application de ces conventions (voir encadré 2.3). Si la convention collective de la répartition pharmaceutique concerne sans équivoque les entreprises répondant aux obligations de service public relatives à l'approvisionnement des officines en médicaments, le champ d'application de la convention Droguerie ne se distingue pas totalement de celui de la convention de l'industrie pharmaceutique. Le recouvrement concerne la fabrication de produits pharmaceutiques (21.10Z et 21.20Z), celui relatif au commerce de gros de produits pharmaceutiques (46.46Z) et ceux relatifs à la recherche et développement (72.11Z et 72.19Z). Ce n'est donc pas sur cette base que se fait le rattachement d'une entreprise à l'une ou l'autre des deux conventions.

Le critère de différenciation est celui de la nature du médicament produit[67] et/ou la détention de l'Autorisation de mise sur le marché (AMM). La CCNIP concerne en l'occurrence

[67] En particulier sur l'appartenance à la catégorie juridique des « spécialités pharmaceutiques » définies par l'Article L5111-2 du Code de Santé Publique : « On entend par spécialité pharmaceutique, tout médicament préparé à l'avance, présenté sous un conditionnement particulier et caractérisé par une dénomination spéciale ».

les seules entreprises détentrices d'AMM, ou directement liées aux détenteurs d'AMM[68], excluant ainsi théoriquement les entreprises du façonnage pharmaceutique, produisant pour le compte des laboratoires détenteurs d'AMM. Pourtant, la convention Droguerie précise de son côté que « le façonnage et le conditionnement exclusif de spécialités pharmaceutiques à usage humain » ne rentrent pas dans le champ d'application de celle-ci.

Il existe donc bien des marges de manœuvres pour délimiter le champ d'application des conventions collectives des entreprises réalisant de la production de médicament. Typiquement, lorsqu'une usine appartenant à un laboratoire détenteur d'AMM (donc couverte par la CCNIP) est cédée à un sous-traitant, le repreneur applique-t-il d'emblée la convention de l'industrie pharmaceutique qui préexistait, ou applique-t-il celle de la Droguerie ?

La question qui se joue ici est celle des conséquences que produit l'externalisation des usines sur les conditions d'emploi *via* les transferts de salariés et les changements de conventions collectives qu'ils pourraient induire. L'hypothèse est celle d'une externalisation qui aurait précisément pour objet le changement de convention collective, comme Le Crom (1998) a pu la formuler pour le cas du secteur de l'automobile. Dans des travaux plus récents interrogeant les conséquences spatiales sur l'organisation du travail de l'externalisation, Drahokoupil et Fabo (2018) associent en outre le recours à la sous-traitance (nationale ou délocalisée) au contournement des institutions établies pour réguler les relations d'emploi.

L'intérêt d'un tel basculement tient au fait que la CCNIP, plus ancienne, est aussi plus avantageuse, et en particulier du point de vue des minimas. Une rapide comparaison entre les salaires mensuels nets moyens des ouvriers dans les deux conventions[69] le montre : 2140 euros pour la CCNIP versus 1680 euros dans la convention droguerie[70]. Mais l'avantage apparaît à tous les niveaux de la classification : tout en disposant d'un groupe de moins dans sa grille de rémunérations, les minima conventionnels de la CCNIP sont systématiquement au-dessus de ceux de la convention Droguerie (voir graphique 2.1).

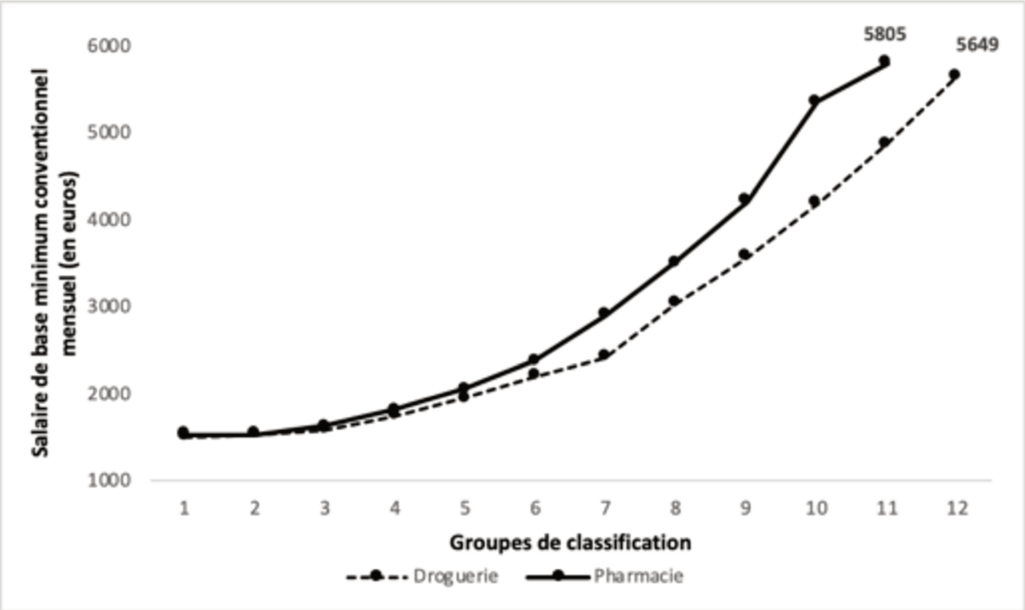
---

[68] Comme le précise la CCNIP : « on entend par 'directement liées', les entreprises ou établissements qui appartiennent totalement ou partiellement à une société ou un groupe pharmaceutique et qui ont pour principale clientèle cette société ou une ou plusieurs entreprises de ce groupe ».

[69] Voir les fiches Cris de la Dares, pour les IDCC 176 et IDCC 1555, en 2016.

[70] La catégorie des ouvriers est celle où l'écart de salaire et le plus faible, cet écart évoluant à la hausse lorsque l'on monte dans la classification.

Graphique 2.1 : Écart des salaires minimum conventionnels entre la CCNIP et la convention droguerie sur la base de salaires applicables au début de l'année 2017.



Source : grilles de rémunérations des conventions collectives de la droguerie et de l'industrie pharmaceutique.

Sur la base du groupe des façonniers cédés retenus pour l'analyse statistique dans le chapitre précédent, on constate que les deux conventions collectives sont présentes. Mais la convention Droguerie ne concerne cependant que deux entreprises (4,5% des effectifs des façonniers), ce qui ne soutient pas l'hypothèse de tels transferts. Précisément, la monographie complète cette analyse car si ces changements n'ont quasiment pas été opérés, ils ont tout de même été parfois envisagés. C'est en tout cas ce dont rend compte le RP qui fait le récit des évènements qui ont eu lieu, lors de la cession de l'usine FAÇONNAGE 2. La direction du groupe repreneur a tenté d'appliquer la convention Droguerie, mais s'est affronté à un net refus des salariés et de leurs représentants, témoignant d'une importance perçue de la convention collective pour les salariés externalisés : « *Tout est en négociation. Ils voulaient nous mettre sur la convention collective des entreprises de la sous-traitance* […] *S'il n'y avait pas eu de résistance, on ne l'aurait pas gardé* » (RP FAÇONNAGE 2). Il est en effet apparu clairement lors des entretiens que les IRP de FAÇONNAGE 2 avaient fait, du choix de la convention collective, l'une de leurs revendications centrales dans les négociations suivant la cession. Ainsi, FAÇONNAGE 1 et FAÇONNAGE 2 sont aujourd'hui couverts par la convention collective de l'industrie pharmaceutique. En revanche, sur les douze usines que compte FACgroupe en France, trois sont couvertes par la convention Droguerie.

La possibilité pour les employeurs d'opérer un transfert de convention collective suite à la cession semble donc réelle et nous en avons donné ici une illustration.

b) La branche pharmaceutique : siège d'une régulation conventionnelle à deux vitesses et lieu d'expression de rapports de force complexes

Dans ses travaux interrogeant la dynamique des négociations collectives de branche, Jobert (2003) classe les branches en trois catégories : la première se caractérise par la vitalité de la régulation de branche et sa dominance, la deuxième par sa transformation et la troisième par sa faiblesse. Le deuxième type rassemble des branches anciennes (comme la chimie, la métallurgie et la banque), disposant d'un socle de garanties et d'avantages historiquement constitués supérieurs aux autres conventions plus récentes. Ces branches ont joué un rôle déterminant dans la construction du système conventionnel et sont caractérisées par un partage croissant des rôles entre la branche et l'entreprise, allant vers un renforcement des négociations d'entreprise en particulier sur les salaires, et une modération voire une suppression des augmentations salariales automatiques impulsées par les conventions collectives. Selon Jobert, cette transformation du rôle de la branche, *via* le renforcement de l'autonomie de l'entreprise en matière sociale, découle de la volonté de l'acteur patronal face à l'ouverture croissante des marchés qui modifie en profondeur les conditions de concurrence, ces branches comptant une proportion élevée de grandes entreprises et de groupes internationaux. Du fait de son antériorité, de son socle de garanties important rappelé ci-dessus, mais aussi de l'aspect multinational des entreprises pharmaceutiques (Champion et *al.*, 2016), on peut considérer que la convention collective de l'industrie pharmaceutique s'inscrit pleinement dans cette catégorie. De plus, dans la suite de ces travaux d'analyse de la recomposition des rôles entre branche et entreprise, Castel et *al.* (2013) mettent précisément en évidence le caractère mixte de la régulation des salaires dans la branche pharmaceutique, inscrivant encore davantage celle-ci dans le second type de branches décrit par Jobert. La négociation d'entreprise y prédomine mais côtoie la négociation de branche, les recommandations de branche étant considérées comme secondaires.

Nous pensons que la différence de modèle économique entre laboratoires et façonniers peut se répercuter ou se traduire par une hiérarchie des normes propres à chacun des deux types d'acteur, avec d'un côté les laboratoires dominants se distanciant des conditions offertes par la branche *via* des accords d'entreprise supérieurs, et de l'autre, les façonniers plus contraints appliquant strictement les recommandations salariales de branche.

Pour mieux comprendre la régulation qui s'y déroule, rentrons dans sa structuration. La branche pharmaceutique s'appuie sur une seule chambre patronale, le LEEM. Selon ses instances dirigeantes, parmi les 1 540 entreprises appliquant la convention collective en 2016, seules 260 entreprises sont adhérentes à la chambre patronale. Les entreprises adhérentes réalisent à elles seules 98% du chiffre d'affaires du médicament sur le territoire français. Il s'agit donc surtout des très gros acteurs de l'industrie. Sanofi compte à lui seul, avec ses 28 000 salariés, 1/5ème des effectifs de la branche. Le représentant de la branche que nous avons interrogé souligne d'ailleurs le poids du groupe dans les négociations qui s'y jouent. Il note ainsi à propos des dirigeants de Sanofi qu'« *ils n'oublient jamais de faire entendre leur voix* », remarquant notamment le fait que les accords de branche reprennent des modalités contenues dans les accords d'entreprise Sanofi. Côté syndical, cinq organisations sont représentatives[71] : la CGT (15,2%), la CFDT (26,3%), la CGT-FO (12,9%), la CFTC (15,4%) et la CFE-CGC (19,8%). L'UNSA (10,4%) dispose d'un statut particulier, étant représentatif uniquement sur le périmètre des visiteurs médicaux, qui relèvent d'un avenant spécifique.

Dans ses travaux retraçant l'évolution de la place du contrat individuel et collectif dans le droit du travail contemporain, Verkindt (2009) explique comment la convention collective, forme de contrat collectif par excellence, est à la fois le lieu, mais aussi l'expression, de rapports de force souvent éclipsés par le fait que ceux qui sont soumis à ses règles en sont les signataires. Pourtant, selon l'auteur, la teneur de ce rapport de force est centrale et détermine directement la mesure dans laquelle un contrat sera juste : « il n'approchera la justice que si les acteurs sont situés dans un rapport d'égalité » (p.5). Dans le cas des négociations collectives au sein de la branche pharmaceutique, la pluralité syndicale tranche nettement avec l'unicité de la représentation patronale et ouvre la voie à de possibles divisions, défavorables aux salariés dans leur rapport de force avec les représentants patronaux. Or, d'après le négociateur syndical interrogé, les dissensions sont fortes entre les différentes organisations syndicales (OS), de par les catégories socioprofessionnelles représentées mais aussi de par la teneur des revendications plus ou moins réformistes ou combatives. La division syndicale affaiblit alors la capacité des salariés à peser sur les négociations, en témoigne l'issue des négociations, bien plus emprunte des positions patronales que syndicales. Si l'on prend l'exemple des dernières négociations de revalorisation des minima conventionnels tenues en fin d'année 2019 et conclues en janvier 2020, les OS auraient demandé entre 2,8% et 4% d'augmentation, contre une proposition initiale du patronat à 1,1%. À l'issue de la négociation, le taux est finalement

[71] Les chiffres suivants sont issus de la mesure d'audience de la représentativité syndicale de 2017 (Source Dares).

fixé à 1,5%, le patronat soulignant avoir « fait un effort ». Tant la proximité du taux fixé avec la proposition initiale du patronat que la durée limitée dans laquelle se déroulent les échanges pointent clairement une incapacité des organisations syndicales à rééquilibrer le rapport de force. Le négociateur syndical a ainsi le sentiment que le patronat arrive en négociation avec une feuille de route clairement établie, construite en amont entre les différents représentants du patronat, et que la marge d'évolution face à cette feuille de route est minime.

Une fois cette revalorisation fixée, sa mise en application est largement différenciée selon les entreprises, du fait du caractère dual des accords de branche pointé par Morin (1993)[72], relatif au processus d'extension des accords collectifs de branche. En effet, les entreprises signataires les mettent en application avant celles qui n'ont à les appliquer qu'une fois leur extension réalisée. De surcroît, là où ce processus d'extension requiert généralement deux à trois mois, les accords de salaires suivant une procédure dite accélérée (Gautier, 2017), le négociateur syndical décrit une durée croissante du processus, ne survenant selon lui que six voire sept mois après la signature de l'accord. Tandis que les laboratoires sont le plus souvent signataires et disposent à ce titre de représentants patronaux de leur groupe à la branche comme c'est le cas pour LABOgroupe France, les façonniers ne le sont pas. Or, les entreprises adhérentes sont moins directement sensibles aux revalorisations, du fait de la « mieux-disance » de leurs accords d'entreprise en la matière. Dès lors, les entreprises les plus influencées par ces revalorisations sont aussi celles qui les appliquent le plus tard : l'externalisation a donc pour effet de différer les augmentations de salaire d'un nombre croissant de salariés. Cette dualité d'application est bien illustrée par les entreprises au cœur de notre analyse.

Alors que FACgroupe est adhérent à la chambre patronale, ce n'est pas le cas de FAÇONNAGE 1 et FAÇONNAGE 2. L'application des revalorisations se fait à retardement, comme l'explique la RH de FAÇONNAGE 2 : « *on applique les minima sauf que, nous, on attend que la branche ait étendu l'accord pour pouvoir le faire, parce que [FAÇONNAGE 2] est pas adhérent au Leem, c'est [FACgroupe] qui est adhérent au Leem et donc du coup on doit attendre l'étendue des accords mais sinon oui on applique complètement la convention* » (RD FAÇONNAGE 2). À l'inverse, le RP de LABOsiège indique « *chez [LABOsiège] nous il n'y a personne qui est au salaire minimum, donc ça me semble à des années lumières de chez nous quoi, le salaire minimum conventionnel* » (RP LABOsiège). Interrogé sur la différence

[72] La convention collective de branche est un objet dual : à la fois « créateur d'obligations pour les signataires », et « source de droits objectifs pour la profession » une fois la convention étendue.

de rémunération entre les minima conventionnel et le niveau des salaires effectifs chez LABOsiège, en référence à sa propre position dans l'entreprise, le RP déclare bénéficier d'une rémunération équivalente à une fois et demie le minima conventionnel : « *au moins 50% de plus, pour moi qui suis 6B*[73] *dans la classification* » (RP LABOsiège).

Cette logique duale se retrouve également dans l'application des autres dimensions de la convention collective. La convention collective apparaît fondamentale dans la mise en œuvre quotidienne des relations de travail chez FAÇONNAGE 1 et 2. Les deux RD font état d'un fonctionnement similaire, à une variation près. Là où la RD de FAÇONNAGE 2 annonce « *on l'applique sur tout* », la RD de FAÇONNAGE 1 s'en distance légèrement : « *Ça reste un outil de travail, ça c'est clair, une base de travail […] elle reste importante* ». Cette nuance repose en l'occurrence sur l'application modulée de la classification chez FAÇONNAGE 1. La RH de FAÇONNAGE 1 explique en effet suivre la classification de la convention, tout en l'adaptant sur certains points : « *On a nos propres référentiels de compétences […] On les a créé en observant nos métiers, en regardant ce qui se passait en fait, on a fait nos référentiels de compétences. Qui sont très, très proches de ce que propose la branche, mais effectivement pour aller plus vite, pour avoir moins de complexité […] ils demandent beaucoup trop de choses qui nous ne nous servent pas au quotidien* » (RD FAÇONNAGE 1). Pour tous les autres points, et en particulier concernant son utilisation dans la détermination des conditions d'emplois, l'application est directe, les deux entreprises se fondant strictement sur ce que contient la convention. C'est notamment le cas des compensations liées aux heures supplémentaires. À contrario chez LABO, RD et RP témoignent d'une distanciation importante, en particulier sur les dimensions liées aux compensations du travail : « *sur tous les sujets sociaux on a des mesures qui sont plus favorables sur le site que celles du Leem, sur tout* » (RD LABO), sentiment que conforte le RP : « *quand on est issu d'une grosse entreprise comme [LABOsiège] on a souvent des gros avantages* » (RP LABOsiège).

Comme l'illustrent nos terrains d'enquête, le rapport des entreprises à la branche pharmaceutique est assez polarisé, dans le sens où il ne semble pas y avoir d'entre-deux, les entreprises offrant des conditions soit systématiquement bien au-dessus des dispositions conventionnelles, soit strictement au niveau où les fixent les dispositions conventionnelles. Du point de vue dynamique, Gautier (2017) montre, dans ses travaux sur l'influence des minima conventionnels en France, que le segment de production industrielle de l'industrie

[73] La convention collective de l'industrie pharmaceutique dispose de 11 groupes, les 6 premiers sont composés chacun de trois niveaux (A, B et C) et les groupes 7 à 11 sont composés de deux niveaux (A et B).

pharmaceutique (capturée par la division 21 de la NAF) figure parmi les cinq secteurs les plus sensibles aux minima de branche : les salaires de base ont une élasticité aux salaires minima conventionnels importante (0,65). Ce résultat semble indiquer que malgré la polarisation du rapport à la branche tenant aux conditions salariales spécifiques dans les grandes entreprises du secteur, les minima conventionnels jouent un rôle déterminant dans l'évolution des salaires.

Finalement, la structuration économique et industrielle de la production pharmaceutique se retrouve dans le fonctionnement de la branche, décrivant une domination des laboratoires donneurs d'ordres sur les plus petites entreprises et sur leurs sous-traitants. Ce sont en effet les très gros acteurs du secteur, potentiellement les donneurs d'ordres, qui négocient les accords de branche, puisqu'ils sont surreprésentés chez les adhérents. Les « appliquants stricts » (*i.e.* qui appliquent mais ne négocient pas) sont quant à eux plus probablement des preneurs d'ordres et voient donc leur cadre social fixé par leurs donneurs d'ordres. Là où Gautier (2017) explique que les grandes entreprises d'un secteur peuvent avoir intérêt, grâce au mécanisme de l'extension, à négocier des salaires minima élevés pour réduire la concurrence, Mias et *al.* (2016) soulignent au contraire que « les grandes entreprises qui font vivre les branches préfèrent y instaurer une régulation minimale pour conserver davantage d'autonomie au niveau de l'entreprise ». Nous souscrivons à l'analyse de Mias et *al.* (2016) et pensons en effet que l'une des motivations des entreprises adhérentes à contenir la revalorisation des minima conventionnels, ce que l'on a montré ci-dessus, réside dans leur volonté de garder le coût du travail chez leurs preneurs d'ordres, donc leurs propres coûts de revient, au plus bas. Ceci fait d'ailleurs écho aux résultats de Weil (2019, p. 154) : « by shedding their employees in a variety of ways and making those workers the employees of other organizations, a wage-setting problem becomes a pricing problem »[74].

Au total, les deux monographies font apparaître deux types de rapports de force se jouant dans les relations sociales au sein de la branche : entre la chambre patronale unique et les organisations syndicales nombreuses d'une part, et entre les gros laboratoires adhérents et les autres entreprises d'autre part. La régulation de branche s'opère ainsi à deux vitesses et décrit la hiérarchie suivante : les conditions sociales sont les meilleures chez les gros acteurs de l'industrie, en tout point supérieures à la convention collective de l'industrie pharmaceutique, celle-ci restant tout de même attractive grâce au socle de garanties supérieur

[74] Traduction : « en externalisant leurs employés de diverses manières et en faisant de ces travailleurs les employés d'autres entreprises, la question de la fixation des salaires devient une question de prix ».

à celui d'autres conventions collectives, comme celle de la Droguerie. Dès lors, le rattachement à la CCNIP prend toute son importance lors de l'externalisation des usines : il garantit aux salariés externalisés de bénéficier à minima de dispositions conventionnelles meilleures que d'autres. Face à cela, les organisations syndicales souffrent de fortes dissensions et ne parviennent pas à rétablir un rapport de force plus équilibré, en témoigne leur faible capacité à faire évoluer à la hausse les propositions patronales de revalorisation. Dans la partie suivante, nous mettons en évidence de quelle manière les configurations économiques imprégnant les rapports sociaux de branche, s'expriment également dans les relations sociales d'entreprise, mais sont aussi instrumentalisées par les directions, plaçant là encore les IRP dans un rapport de force défavorable.

2) Stratégies d'affaiblissement des IRP : inquiéter et diviser pour mieux régner

Du fait de l'éclatement et de la concentration du pouvoir dans les têtes de réseau, les représentants du personnel souffrent d'emblée d'une difficulté à identifier « l'aire de décision » devenue de plus en plus floue, et ce pour l'ensemble de l'exercice de leurs prérogatives. Comme l'explique Grumbach (2010), « nos syndicalistes et nos représentants du personnel ne cessent de rechercher le lieu de la décision managériale qui affecte l'emploi des travailleurs qu'ils représentent ». À cette difficulté structurelle vient s'ajouter un processus de déstabilisation permanent, tenant à l'omniprésence d'une menace sur l'emploi (a), affectant aussi bien les salariés et leurs représentants externalisés que ceux restés à l'intérieur des firmes dominantes. Face à cette menace, les IRP semblent disposer de bien peu d'arguments pour la contrecarrer. Ces pratiques de gestion et de mobilisation de la main d'œuvre contribuent à faire diverger les intérêts des salariés. Il s'agit là d'un premier facteur de division, renforcé par la segmentation accrue des collectifs de travail (b), renforçant encore davantage ces divergences fondamentales d'intérêts et venant bloquer la reconstitution de périmètres d'instances centralisées pourtant possible légalement.

a) Gestion et mobilisation de la main d'œuvre comme déstabilisations des salariés, internes et externes

Nos terrains d'enquête mettent en évidence l'omniprésence d'une menace sur l'emploi, relevant d'une part des pratiques de gestion de la main d'œuvre (plans de licenciement et restructuration) et d'autre part des formes de mobilisation de celle-ci (externalisation, recours

à l'intérim). Chez LABO et LABOsiège, cette menace, percutant les salariés internes à l'organisation, renvoie à ce que Castel (1995) nomme la « déstabilisation des stables », reposant à la fois sur l'occurrence très fréquente de plans de licenciements, sur l'existence même de sous-traitants, mais aussi sur la réalisation de cessions d'usines au sein du périmètre du groupe. Chez FAÇONNAGE 1 et 2, l'externalisation a déjà eu lieu, mais c'est désormais le spectre de la fermeture de l'usine qui plane, tandis que le recours à l'intérim se multiplie. Le site de production de LABO faisant l'objet d'un projet de cession, il est ainsi amené à connaître la même trajectoire que les entreprises FAÇONNAGE 1 et 2. Réciproquement, ces entreprises ont fait partie d'un gros laboratoire pharmaceutique avant leur cession. L'articulation de ces deux cas donne en quelque sorte à voir l'évolution chronologique de la menace sur l'emploi. Dans ce cadre, il s'agit alors de s'interroger sur les arguments qu'opposent les IRP à ces déformations des frontières de la firme, dans le cas des plans de licenciement, et dans le cas des projets de cession.

Restructurations financières et plans de licenciement associés : quand les pratiques de gestion de la main d'œuvre déstabilisent les salariés internes

Dans les filiales françaises de LABOGROUPE, les plans sociaux sont incessants. En l'espace de 25 ans de carrière chez LABO, le représentant du personnel interrogé aura vu douze plans de licenciement se succéder et l'emploi fondre d'autant : « *Moi j'en suis à mon 12ème PSE donc… il y en a tous les deux/trois ans à peu près […] j'ai connu ce site, mais il y avait un autre site à [LABObis], on était la même entité juridique, on était plus de 2000 et ici on est 580 aujourd'hui* ». Le RD va même jusqu'à évoquer un enchaînement des restructurations : « *on est sur un site dans lequel les réorganisations, je ne dirais pas qu'elles s'enchaînent, mais on en a enregistré un certain nombre au cours des 15 ou 20 dernières années. Donc les gens sont habitués à ce qu'il y ait des plans sociaux* ». Au siège, le RP dénombre trois plans de licenciement successifs en quinze ans, touchant particulièrement l'activité de visite médicale : « *Petit à petit on a vu que la visite médicale -premier plan social, deuxième plan social, troisième plan social, et bientôt le quatrième- on nous diminuait. Donc maintenant on est 380 visiteurs. […] À la fusion on devait être plus de 1000 délégués* » (RP LABOsiège). Ainsi, tant le nombre important de plans que leur ampleur et leur fréquence fait écho au caractère de plus en plus « permanent » des restructurations qu'évoque Beaujolin-Bellet et *al.* (2007). Compte-tenu des performances économiques de LABOGROUPE dans le monde mais aussi en France, ces restructurations relèvent en outre de ce que certains appellent les « restructurations de

compétitivité », ou les « restructurations financières » (Beaujolin-Bellet, 2010 ; Perez, 2014). Concernant le dernier plan de licenciement chez LABO, les IRP ont d'ailleurs dénoncé en bloc le motif économique du plan de réorganisation, qu'ils considèrent être uniquement stratégique, tel qu'indiqué dans leurs documents de communication à destination des salariés.

Dans le cas de LABO comme dans celui de LABOsiège, les chances de retrouver un emploi suite aux licenciements sont minces. Au siège, les postes supprimés concernant surtout des visiteurs médicaux et le métier étant spécifiquement en chute libre depuis 2004 (LEEM, 2017), la possibilité de retrouver un emploi de visiteur médical dans un autre laboratoire est également faible. Chez LABO, la difficulté à retrouver un emploi tient surtout au dynamisme du bassin géographique, que le RP qualifie de « compliqué ». Dans un tract, l'intersyndicale pointe en outre « les conséquences lourdes de ce PSE[75] sur un bassin d'emploi déjà bien touché par de nombreux licenciements ». Interrogé sur les perspectives des salariés qui seraient amenés à être licenciés, le RP de LABO énumère les situations des gros employeurs locaux et arrive au constat que « *dans le domaine production, ils n'embauchent pas* » (RP LABO). Pourtant, le RP note la proximité des métiers industriels de la pharmacie avec les métiers industriels d'autres filières, qui aurait pu permettre de multiplier les possibilités. Bien souvent, l'employeur se trouve alors dans une situation de monopsone, étant le seul demandeur devant une multitude d'offreurs de leur force de travail (Robinson, 1933).

Les modalités de mobilisation de la main d'œuvre comme seconde source de pression sur l'emploi

Dans leurs travaux portant sur la redéfinition des relations d'emploi dans un contexte de développement de l'organisation productive en réseau, Grimshaw et Rubery (2005) soulignent en quoi l'externalisation constitue un autre levier de déstabilisation des stables : « employers do not externalise activities to protect core workers but to expose them to continual competition from potential external sources »[76] (p. 1035). En effet, en parallèle de ces plans de licenciement, le périmètre de LABOgroupe France a connu ces dernières années plusieurs fermetures sèches et des cessions, d'un site de chimie fine produisant des principes actifs (ACTIF) dans le centre de la France en 2015, et d'un site de production de médicaments dans l'ouest de la France en 2016. Ces cessions à l'intérieur même de l'entreprise LABO viennent accentuer l'idée selon

[75] Plan de sauvegarde de l'emploi.
[76] Traduction : « Les employeurs n'externalisent pas leurs activités pour protéger les salariés du centre mais pour les exposer de manière continue à une concurrence avec l'extérieur ».

laquelle les produits fabriqués chez LABO pourraient l'être par d'autres. Cette idée transparaît déjà à travers l'existence de nombreux sous-traitants façonniers en France[77]. Ainsi, avant même que le projet de cession du site de production de LABO ne soit annoncé fin 2019, les salariés avait été sensibilisés à la possibilité qu'une telle fermeture ou cession survienne. Et lorsqu'elle est annoncée, puisque l'alternative à la cession est la fermeture ferme et définitive, comme dans le cas du centre de recherche de LABO qui n'a pas trouvé de repreneurs, la cession apparaît comme un « moindre mal » et contribue à établir d'emblée, un rapport de force en faveur des repreneurs : : « *la situation qui nous irait pas mal c'est la reprise de l'activité de production avec quelqu'un qui n'est pas un financier mais qui vient avec une vraie stratégie industrielle, qui apporte de l'activité, pourquoi pas réembaucher derrière s'il y a des volumes, peut-être pas dans les mois qui viennent mais à six mois, un an, un an et demi, deux ans, une fois installé qu'il ait besoin de réembaucher ça peut aussi être…* » (RP LABO).

En outre, une fois externalisés, la déstabilisation des salariés se poursuit en prenant appui sur un nouveau relai. Chez FAÇONNAGE 2 par exemple, l'entreprise emploie un contingent permanent de 60 à 70 intérimaires, organisé grâce à l'implant dans l'entreprise de l'agence de placement INTERIM, faisant une nouvelle fois constater aux salariés en place que d'autres peuvent réaliser leurs tâches. Cet épouvantail du remplacement, agité par les directions, fait aussi appel à l'extérieur des frontières de l'entreprise : chez FAÇONNAGE 1 et 2, les directions s'évertuent en effet à entretenir l'idée selon laquelle une menace de transfert des productions par les donneurs d'ordres est plausible. Dans les faits pourtant, celle-ci semble peu probable. En effet, les donneurs d'ordres se trouvent dans une situation relative de dépendance : ils concentrent généralement leurs productions chez un tout petit nombre de producteurs voire chez un producteur unique et les difficultés d'opérer un tel changement du point de vue des habilitations de sécurité sanitaires[78] sont concrètes. Si cela peut sembler à l'opposé de la grande variabilité (restructurations, rachats, cessions, etc.) et de la multiplication des donneurs d'ordres, nous insistons au contraire sur le fait que déplacer physiquement une production d'une usine à une autre est bien plus complexe que de laisser la production en place en changeant simplement de propriétaire.

---

[77] Les seuls façonniers cédés comptent 28 entreprises en 2016 selon la reconstitution de ce périmètre effectué dans le chapitre 1. Dans une acception plus large, les sous-traitants produisant des médicaments pour des tiers sont au nombre de 71 en 2014 selon les chiffres du PIPAME (2017).

[78] Avant de pouvoir produire des médicaments, chaque site de production doit en effet passer avec succès les audits de chacune des agences réglementaires nationales (ou régionales) des pays auxquels sont destinées les productions, ce qui représentent des délais temporels très conséquents.

Stratégies patronales et syndicales face aux restructurations financières : entre instrumentalisation et accompagnement

Cette « information permanente et menaçante sur l'instabilité de l'emploi, y compris au travers des institutions représentatives du personnel qui sont instrumentalisées et servent ainsi de caisse de résonance » (Grumbach, 2010, p. 268), que d'autres appellent le « spectre des restructurations » (Drahokoupil et Fabo, 2018), est ainsi volontairement mobilisé dans les discours managériaux et conduit à l'intériorisation d'un risque sur l'emploi de la part des salariés. Or, l'intériorisation est d'autant plus forte que les représentants du personnel ont conscience que ces décisions se prennent à l'extérieur du périmètre de leur entreprise, les directions locales n'ayant ainsi pas la main dessus : « *On discute en plus avec des directeurs qui ne sont pas les décideurs donc qui ne font qu'appliquer ce que le groupe leur dit de faire* » (RP LABO). Dans ce cadre, il s'agit alors de s'interroger sur les arguments qu'opposent les IRP et sur les moyens employés par les directions pour faciliter l'acceptation de ces plans. Nous montrons en particulier que le recours aux départs volontaires, dans des conditions financières confortables, constitue une garantie de faible opposition de la part des salariés et de leurs IRP, les départs contraints apparaissant comme un cas limite, qui, eux, amènent une forte contestation.

Chez LABO, chacun des plans de licenciement passés aura montré combien les stratégies syndicales visant le maintien de l'emploi avaient peu de chance d'aboutir : « *Dans le plan de 2013-2015 il y en avait plus d'une centaine. On a réussi à en sauver quatre, cinq, pas plus. C'est-à-dire qu'on a fait des contre-propositions dans plein de secteurs en disant 'ça ne va pas, vous en supprimez trop'. Ils ont dit on en garde quatre, cinq mais pas plus* » (RP LABO). Même constat au siège : « *à chaque fois, on fait des contre-propositions, et là on va le faire hein bien sûr […] mais en gros sur nos contre-propositions, on arrive à … elles sont entendues, allez, à 5% je dois dire* » (RP LABOsiège). Face au caractère inévitable de ces licenciements, les IRP de LABO semblent avoir privilégié les négociations d'accompagnement, plus que les négociations de maintien de l'emploi. Comme l'expliquent Béthoux et Jobert (2012) dans leurs travaux sur la dynamique de l'action syndicale dans les entreprises en restructuration, « dès lors qu'ils considèrent comme inéluctables les restructurations, ils vont s'impliquer dans la recherche de solutions permettant, par le jeu des négociations et des conflits, d'éviter des licenciements contraints : aides aux départs volontaires, cessations anticipées d'activité, accompagnement des mobilités internes ou externes, modalités de reclassement » (p. 116). En effet, selon le RP de LABO, « *les PSE*

jusque-là étaient toujours des mesures de départs volontaires et des mesures d'un niveau social tout à fait acceptable, avec des mesures de préretraite ou des départs volontaires [pour] création d'entreprise, avec des moyens quand même très conséquents » (RP LABO), objectif que partage le RP de LABOsiège : « *notre stratégie c'est vraiment d'essayer d'avoir le maximum de préretraités parce que c'est vrai qu'à chaque plan social on a eu très peu de casse parce qu'on a fait partir beaucoup de gens en préretraite, les préretraités chez [LABOsiège] on en a au moins 300 donc ce n'est pas rien* » (RP LABOsiège).

Comme les RP, les salariés semblent eux aussi avoir intériorisé cet aspect inévitable et s'être habitués à ces plans : « *ça permet à des gens de partir heureux, contents, et de permettre aux gens qui eux ne veulent pas partir ou qui n'ont pas l'âge, de rester chez [LABOsiège] en toute quiétude* » (RP LABOsiège), allant même jusqu'à souhaiter le suivant : « l*es gens attendaient les plans sociaux, c'était une bonne nouvelle parce qu'il n'y avait pas de départs contraints, il n'y avait pas de licenciements contraints […] les gens disaient entre deux PSE 'quand c'est le prochain plan'* » (RP LABO). Pour le RD, « *si on exagère un petit peu, si on grossit le trait, les gens sont plutôt déçus parce qu'ils ne sont pas impactés, ceux qui sont éligibles j'entends* ». Comme l'explique le RD, cette vision positive de la part des salariés est directement liée aux mesures contenues dans ces plans : « *On est dans un environnement économique qui est plutôt favorable, celui de la pharma, les conditions d'accompagnement et les mesures qui sont intégrées dans nos PSE sont plutôt favorables pour les collaborateurs* ». Le dispositif de maintien des salaires jusqu'à la liquidation de la retraite est particulièrement emblématique, sa durée varie entre cinq et dix ans dans les derniers plans, et il garantit « *80 ou 85% d'un salaire mensuel de base on va dire, hors élément exceptionnel, et c'est 70 % d'un salaire reconstitué* » (RP LABO). « *C'est un dispositif qui est très avantageux, très favorable […] socialement ce n'est pas forcément mal perçu même si in fine ce sont des emplois qui sont supprimés* » (RD LABO). Ainsi, en allouant ces moyens, le groupe s'assure de l'acceptabilité sociale des plans qu'elle conduit. L'acceptabilité des plans est aussi « financée » pour les salariés restant dans l'entreprise : « *chaque fois qu'il y a ce genre d'annonce […] les gens ici réclament de l'argent […] C'est ce qu'il s'est passé des fois, quand il y a eu des annonces de projets de cession ou des choses comme ça* », conduisant aux versements de primes atteignant jusqu'à 20 000 euros à ceux qui restent, comme contrepartie de l'épreuve de la traversée de la restructuration. Finalement, l'âge avançant, partir en retraite anticipée lors d'un plan est ainsi perçu comme l'issue « normale » d'une carrière dans l'entreprise, ponctuée de primes de compensation liées aux plans précédents.

Bien que représentant des enveloppes colossales, la direction serait prête à payer, pour conserver son image : « *Une mesure de portage d'un plan de retraite anticipée, là sur 8 ans, et je vais être en dessous, c'est au minimum 600 000 à 800 000 € par personne […] Vu qu'ils n'amènent plus d'activité, ils ont décidé de le porter, s'ils ne faisaient pas ça ils seraient obligés de le maintenir à 100% quand même ou alors de les virer complètement. Il y a un côté image de marque* » (RP LABO). Un autre argument justifiant les dépenses engagées par ces plans de retraite anticipée repose pour la direction du groupe sur l'amélioration immédiate du résultat opérationnel donc de la marge opérationnelle ; indicateur représentatif de la valeur que permet de créer l'exploitation de l'activité, particulièrement scruté par les actionnaires et qui conditionne en partie l'évolution du cours de bourse. En effet, dans les normes comptables américaines (dites « US gap »), les provisions relatives aux plans de réorganisation ne sont pas considérées comme des coûts opérationnels mais comme des coûts exceptionnels (contrairement aux normes françaises). Dès lors qu'une réorganisation est annoncée, les provisions relatives sont constituées, ce qui transfert comptablement une enveloppe de coûts opérationnels vers une enveloppe de coûts exceptionnels, venant automatiquement améliorer l'indicateur de marge opérationnelle. De surcroît, la constitution de ces provisions affecte une seule fois le résultat comptable (EBIT : « earnings before interest and taxes ») à la date où les provisions sont réalisées, le paiement des frais de personnel en préretraite étant neutre les années suivantes, du fait de la reprise aux provisions correspondantes. Ce mécanisme fait écho à deux résultats mis en évidence dans la littérature sur le modèle économique de l'industrie pharmaceutique financiarisée. Montalban et Sakinç (2013) montrent en effet que les actionnaires, parmi lesquels les investisseurs institutionnels, sont des moteurs puissants des restructurations de ces firmes, pressant les dirigeants à maximiser pour eux la création de valeur. Lazonick et *al.* (2017) pointent en outre le « pilotage » constant du cours de bourse auquel se livrent les firmes multinationales américaines de la pharmacie[79]. Or, cet argument d'affichage est bien perçu par le représentant du personnel de LABO : « *pour les américains, ça veut dire que c'est un coût et l'enveloppe globale est débloquée. C'est-à-dire qu'eux dans leurs comptes cette année-là ça coûte ce que ça coûte, ça ce n'est pas un problème, mais c'est plié. Sur l'année d'après ça ne pèse plus dans leurs comptes. C'est une mentalité très américaine aussi. Après ils ont de meilleurs résultats. Certes ils ont beaucoup payé une année mais…* » (RP LABO).

[79] Dans l'article, Lazonick et *al.* s'intéressent essentiellement aux rachats massifs d'actions et aux versements de dividendes.

Cependant, cette mécanique bien huilée et relativement bien acceptée connaît un coup d'arrêt, suite à l'annonce fin 2019 d'un nouveau plan de licenciement, consécutif à la fermeture du centre de recherche et à une restructuration du site de production afin de préparer sa cession. Si, jusqu'à maintenant, l'ensemble des plans sociaux n'avaient reposé que sur des départs volontaires, celui-ci est sans commune mesure avec les précédents car, compte-tenu de son ampleur, il comprend des départs contraints : « *on ne l'a pas vu venir, on le voyait venir sans le voir […] On s'attendait à un plan de restructuration mais pas de cette ampleur, pas jusqu'à fermer un centre de recherche et vendre le reste et décider de sortir du groupe […] les salariés sont dans un état… ils ont tous pris une claque.[…] Tout le monde commence à comprendre que ce n'est pas parce qu'ils ne sont pas au centre de recherche qu'ils sont sauvés, je pense qu'il y aura aussi des départs contraints ailleurs qu'en recherche, et là ça change d'ambiance nettement* » (RP LABO). Face à cette situation extrême, la stratégie syndicale semble être de « tenter le tout pour le tout » et de ne pas se concentrer sur les seules mesures d'accompagnement : « *On va essayer tout, tout ce qu'on peut gratter en poste pour essayer de sauver des emplois. On ne se fait pas beaucoup d'illusions […] si on arrive à sauver, ce que j'espère, 10, 20 postes ; je pense qu'on a été très convaincants* » (RP LABO). Cette stratégie du « tout pour le tout » s'illustre par la mobilisation de tous les moyens à leur disposition : entre contestation du plan de licenciement auprès de la DIRECCTE (Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi), organisation de rencontres avec le président de région, mais aussi avec le Délégué interministériel aux restructurations d'entreprise du Ministère de l'Économie et des Finances, ou encore recours à un expert sur tous les champs possibles[80].

Quel rapport stratégique aux externalisations ?

Pour Grumbach (2010), l'externalisation peut avoir pour déterminant le fait de s'affranchir de : « l'insécurité juridique et judiciaire provoquée par la résistance des salariés. Cette résistance revêt deux formes : frontale lorsqu'il s'agit d'actions revendicatives visant la protection de l'emploi, les conditions de travail, les salaires ; juridique lorsqu'il s'agit d'actions contentieuses permettant aux salariés, à titre individuel ou collectif, de faire peser sur l'entreprise les coûts imprévisibles de l'action judiciaire. Le passage à la sous-traitance est généré, plus souvent

[80] *i.e.* en appui aux organisations syndicales dans le cadre des négociations des mesures du plan de licenciement, en appui au CSE et à la commission SSCT dans le cadre de la consultation sur le projet de réorganisation et la fermeture du centre de recherche, ainsi qu'un avocat pour le déroulé de la consultation.

qu'on ne le dit, par le coût de la résistance des salariés à la remise en cause de leurs acquis ou à leurs actions revendicatives pour l'amélioration des conditions de travail et des salaires » (p. 277). Dans le cas de LABO, où les IRP sont particulièrement vigilantes, notamment concernant l'accès à l'information qui leur est fournie, l'externalisation peut apparaître comme une volonté de la direction, de l'entreprise et/ou du groupe, de faire échec aux prérogatives des IRP.

Dans les travaux déjà mentionnés de Doellgast et *al.* (2016), le cadre analytique mobilisé permet de caractériser le type de contestation qu'opposent les IRP aux externalisations en fonction de deux paramètres : l'importance du différentiel de coûts entre interne et externe, et la facilité à externaliser, en référence au degré de protection de l'emploi qu'offrent les normes nationales et les accords collectifs. Dans le cas où le différentiel de coût entre interne et externe est important et si l'externalisation est facile, les IRP peuvent développer une stratégie de concessions internes sur les conditions de rémunération et de travail, de façon à réduire l'avantage de coût à l'externalisation, et ainsi décider les directions à garder l'activité en interne ou dans certains cas à la ré-internaliser.

Selon notre lecture, dans le cas des externalisations dans le secteur de la pharmacie, le différentiel de coût est important, ne serait-ce que du fait de l'écart de rémunération et d'avantages sociaux liés au fait d'être employé d'un gros laboratoire. Concernant la facilité relative de l'externalisation, Doellgast et *al.* (2016) interprètent l'existence d'une « forte » protection de l'emploi (c'est le cas de la France selon leur lecture) comme une situation où la facilité de l'externalisation est modérée. Pourtant, selon nous, le cadre légal qui doit être pris en compte serait plutôt celui relatif aux transferts. Or les transferts de contrats de travail[81] comme c'est le cas lors d'une cession d'usine, n'entrainent aucune compensation obligatoire. De plus, puisque les groupes de façonnage se constituent par rachats successifs, ceux-ci se positionnent volontiers sur la reprise potentielle des sites cédés. Si l'on suit donc le cadre analytique défini par Doellgast et *al.* (2016), de telles stratégies de concessions devraient se retrouver dans le cas des externalisations d'usines de production pharmaceutique. Or, nos monographies ne donnent pas à voir de telles stratégies. Au contraire, les salariés semblent avoir admis que la seule alternative à l'externalisation était la fermeture définitive des usines, évacuant d'emblée la majeure partie des contestations. En effet, une trop grande opposition serait en mesure de faire « fuir » les repreneurs potentiels, sans que cela ait un quelconque impact sur le groupe et sa décision prise à (bonne) distance du lieu d'implantation. Les IRP de

[81] Article L 1224-1 du Code du travail.

FAÇONNAGE 2 font à ce sujet état de l'ouverture d'un droit d'alerte et de quelques grèves et débrayages, mais relativement peu suivies par les salariés. Le constat est identique chez LABO, où seule une partie des salariés semble se mobiliser, signalant, selon nous, une inquiétude accrue des salariés quant à la possibilité de perdre définitivement leur emploi.

Au total, les pratiques de gestion (plans de licenciement, restructurations) et de mobilisation (recours à l'intérim, externalisations) de la main d'œuvre apparaissent comme un outil puissant de déstabilisation des salariés et de leur IRP, tant pour les salariés internes à l'entreprise, que pour ceux qui en ont été sortis. L'instrumentalisation de ces différents évènements dans les discours managériaux laissent en permanence planer le spectre des restructurations et/ou des suppressions d'emplois dans le cas de fermetures définitives d'usines. En s'assurant de l'acceptabilité sociale des plans de licenciement, et en indemnisant les salariés restés en interne suite à une externalisation, les directions s'assurent d'une moindre contestation des salariés et d'une intériorisation profonde du fait que ces décisions seront mises en œuvre, quoi qu'il en coûte. Dans ce contexte, les IRP se trouvent en difficulté pour infléchir les décisions de licenciements, de restructurations ou d'externalisation, prises à distance de leur entreprise, et développent majoritairement des stratégies d'accompagnement. Sur les autres domaines de leur intervention, les IRP se heurtent dans l'exercice de leurs prérogatives à une division croissante des collectifs de travail, affaiblissant encore davantage leur poids dans les rapports de force.

b) Diviser pour mieux régner : la segmentation des collectifs de travail

L'éclatement juridique et financier s'accompagne automatiquement d'un éclatement des collectifs de travail. Or, selon Marglin (1974), l'éclatement ne doit rien au hasard et correspond à l'expression d'une stratégie visant à « diviser pour mieux régner ». L'auteur applique ainsi à l'analyse de la division du travail une stratégie initialement mobilisée par les puissances coloniales, exploitant des différences pour diviser et ainsi apparaître indispensables à la stabilisation, prouvant par là leur supériorité sur les peuples conquis. Marglin explique alors de quelle manière les capitalistes ont volontairement hiérarchisé et divisé les organisations et les savoirs des sociétés pré-capitalistes (« *putting-out system* »), pour préserver le rôle des capitalistes de sorte à capter une part croissante de la rente, sans que cette division capitaliste du travail n'ait pourtant prouvé son efficacité. Dans la lignée de ces travaux, nous nous interrogeons sur l'origine et la portée de l'éclatement affectant l'activité de production

pharmaceutique. Dans quelle mesure le découpage juridique vise-il à segmenter les instances de représentation du personnel et à affaiblir le rapport de force dont elles bénéficient ? Quelle capacité les instances ont-elles de s'adapter à la structure juridique et financière de leurs entreprises ?

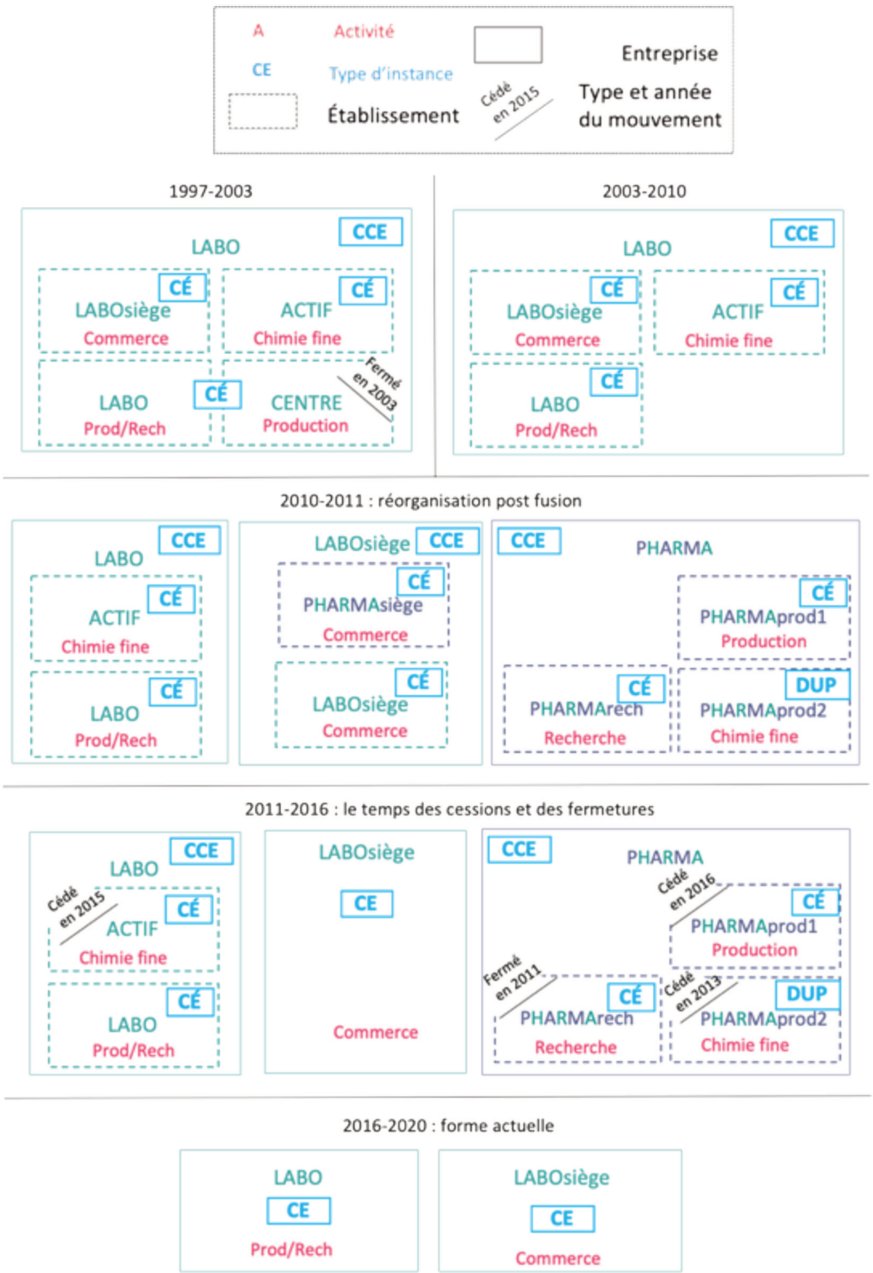
Nous faisons par la suite apparaître que la détermination des contours des entreprises ne doit rien au hasard. Évoluant au court du temps, ces contours conditionnent le périmètre de la représentation collective. Celui-ci pourrait alors être délimité de sorte à permettre un rapport de force favorable aux directions. Là où les directions disposent de canaux institutionnalisés d'échanges entre entreprises du groupe ou avec le groupe, les instances représentatives du personnel ne bénéficient pas d'instances centralisées, malgré les moyens légaux permettant théoriquement de reconstituer des collectifs de travail qui font sens. Les principales raisons à cette absence semblent être la segmentation des collectifs qui résultent des opérations de cessions et d'externalisation et la difficulté des IRP à trouver les ressources personnelles et institutionnelles pour réclamer de telles instances. Dans ce contexte, l'apport de l'expertise apparaît alors décisif pour rétablir une forme moins asymétrique d'accès à l'information et soutenir ceux qui ont la volonté de chercher à les construire.

La détermination évolutive des contours de l'entreprise et son influence sur les instances de représentation du personnel

Au fil de l'évolution des contours de l'entreprise LABO, ce sont aussi les instances de représentations, leur périmètre et leur composition qui évoluent (voir schéma 2.8), affectant d'autant le rapport de force en présence. Dans la réorganisation qui a suivi la fusion de LABOGROUPE avec PHARMA, les établissements LABO et LABOsiège qui appartenaient à une même entreprise ont été séparés : « *c'était une seule entreprise, moi quand je suis arrivé chez [LABO] c'était une seule boite. Après ils ont décidé de faire des morceaux à droite et à gauche* » (RP LABOsiège). Interrogé sur les intérêts à établir un tel découpage, le RP du siège répond : « *moins de poids des OS, et puis surtout, nous les délégués, quand on nous fout dehors à coup de pied aux fesses, un délégué qui fait sa petite grève au fin fond de la Bretagne, ça ne va pas l'embêter, un gars qui arrête de travailler à l'usine, là c'est très embêtant, donc c'était aussi pour diminuer le pouvoir des syndicats […] les seuls qui peuvent les ennuyer, c'est les arrêts de production, nous, arrêter d'aller voir les docteurs, l'impact va être limité, et puis nous c'est des cadres, donc c'est des gens qui ne sont pas très syndicats, pas très virulents* » (RP LABOsiège). Le RP souligne ici deux points centraux. Puisque les visiteurs médicaux

exercent leur activité sur un territoire géographique défini, chaque visiteur ayant le sien, la capacité à se regrouper est amoindrie. D'autre part, l'influence des visiteurs sur les prescriptions des médecins est réelle, puisque c'est la raison d'existence de ce métier, mais cette influence reste partielle, dans le sens où un médecin peut prescrire un médicament pour lequel il n'a pas fait l'objet d'une visite, et ne pas prescrire bien qu'ayant reçu une visite. Dès lors, l'impact d'une grève réduisant les visites est très relatif, comparé à l'impact d'un arrêt des chaînes de production. Isoler les usines des entreprises distinctes permet ainsi de réduire le champ de la contestation.

Schéma 2.8 : Réorganisations des IRP au fil des déformations des contours de l'entreprise LABO



Source : schéma de l'auteur.

Un autre avantage à l'éclatement des collectifs, et en particulier à l'isolement des usines vis-à-vis du siège, réside dans le périmètre retenu lors des transmissions d'informations aux IRP : « *la direction considérait que les orientations stratégiques sur lesquelles on était consulté, ils les limitaient au périmètre de l'entité juridique [LABO]. La direction a refusé de donner des infos du groupe et ils se sont limités aux infos de l'entité juridique. Donc il y a eu décision de justice, on a gagné deux fois, et du coup maintenant ils donnent des infos au niveau du groupe* » (RP LABO). Inversement concernant l'opération de cession, le RP du siège indique par exemple : « *ils nous ont dit 'ce n'est pas votre périmètre'. C'est chacun chez soi* ». En revanche, contrairement à LABO, l'accès aux informations financières du groupe semble facilité par l'inclusion de cette activité dans le périmètre de LABOsiège : « *nous la finance c'est chez [LABOsiège], donc c'est beaucoup plus facile pour avoir les informations. Le nerf de la guerre il est là ! Quand vous avez le département dans votre entreprise, bah vous avez beaucoup plus de facilité à avoir les informations* » (RP LABOsiège).

Chez FACgroupe, le caractère volontaire de la segmentation n'apparaît pas immédiatement. Il est pourtant bien réel. Lors de chaque rachat d'usine, FACgroupe intègre la nouvelle usine sous forme d'entreprise et non d'établissement. L'avantage de cette forme juridique semble tenir à l'autonomie comptable qu'elle offre. Pour la RH de FAÇONNAGE 1, cette organisation induit une responsabilisation des équipes de chaque site : « *c'est pour nous rendre plus responsables dans les décisions et les actions qu'on va entreprendre. Puisqu'on doit en assumer aussi les conséquences. Si on fait le mauvais choix, on prend une mauvaise décision, on n'a pas les résultats qu'on veut, bah c'est notre site, c'est nous qui allons assumer les conséquences de cette mauvaise décision, et pas les autres sites [FACgroupe]* » (RD FAÇONNAGE 1). Pourtant, les membres des directions des entreprises du groupe sont amenés à échanger fréquemment et semblent bien se connaître, justifiant donc d'un intérêt à piloter les entreprises du groupe de manière étroitement commune. Ils se rencontrent au moins une fois par trimestre, parfois au siège mais visiblement le plus souvent ailleurs. Ces rencontres semblent s'opérer par fonction. Concernant le secteur RH, la RD de FAÇONNAGE 2 raconte : « *Nous au niveau RH on a un DRH groupe et puis on a des réunions tous les trimestres où on se retrouve avec les RH du groupe pour échanger sur les problématiques, les sujets communs RH […] on partage en fait des projets qu'on a pu mener pour qu'il y ait un partage d'expériences et de bonnes pratiques* » (RD FAÇONNAGE 2). En dehors de ces regroupements, dans l'exercice quotidien de leurs fonctions, chacun des RH des sites échange très régulièrement avec le DRH groupe par téléphone : « *on a un DRH de groupe […] Avec qui on échange fréquemment […] Quand on en a besoin. Une fois, en général, une fois tous les 15*

jours au moins, le minimum, il a des nouvelles de nous » (RD FAÇONNAGE 1). Le constat est le même chez FAÇONNAGE 2 : « *il n'y a pas de fréquence, quand j'ai besoin de lui je l'appelle, on s'envoie des messages* » (RD FAÇONNAGE 2).

L'absence d'instances centralisées et ses motifs

Alors même que des discussions centralisées se tiennent du côté de la direction, il n'y a aucun lien entre salariés, ni informels, ni formels autour d'instances centralisées, malgré l'appartenance à un groupe offrant légalement la possibilité de disposer d'un comité de groupe. Comment expliquer d'une part cette ambivalence entre ce qui a cours côté direction et côté salariés, et d'autre part cette absence de comité de groupe ? Selon la RD de FAÇONNAGE 1, les salariés n'ont jamais souhaité aller dans ce sens : *« Parce qu'aujourd'hui il n'y a pas l'intérêt de vouloir aller à un niveau de groupe de la part des salariés. Le fait de s'occuper d'eux directement, pouvoir agir en direct ici, avec des partenaires qui connaissent le local, la structure, il n'y a pas de besoin forcément de nos partenaires, d'aller effectivement, d'avoir un comité de groupe au niveau de la holding »* (RD FAÇONNAGE 1). Et pourtant, le RP de FAÇONNAGE 1 indiquait de son côté voir une réelle utilité à des échanges entre salariés des différents sites, au moins dans le cadre de la préparation des négociations, et avoir ainsi essayé de contacter d'autres élus d'autres sites, sans y parvenir : *« tout est verrouillé, pour avoir les contacts c'est très difficile […] il me semble qu'il y a des personnes de chez nous, du syndicat qui avaient essayé, mais on n'a jamais réussi à avoir d'infos. Même pour les négociations…si on pouvait savoir ce à quoi ils avaient eu droit…, parce qu'il y a des grosses différences entre les sites »* (RP FAÇONNAGE 1). Le RP de FAÇONNAGE 2 fait le même constat : « *Chaque site est vraiment dépendant, on fait partie du même groupe, mais au-delà de ça, on n'arrive vraiment pas à avoir de contact avec les autres* » (RP 1 FAÇONNAGE 2). Il témoigne également de la difficulté à obtenir des informations à l'échelle du groupe et à ne serait-ce que bénéficier de canaux d'échange avec les véritables décideurs : « *on n'a pas beaucoup d'informations hein niveau groupe, faut qu'on les demande pour les avoir, sinon on ne les a pas […] le chiffre d'affaires groupe, mais au-delà de ça […] On n'a aucun, aucun rapport avec la direction du groupe, aucun […] On a vraiment l'impression que eux ont vraiment des directives de la part de la holding, ils ont vraiment leur cadre, ils ne doivent pas sortir de tel cadre, et derrière nous on est un peu démuni, on a pas vraiment de poids pour négocier* » (RP 2 FAÇONNAGE 2).

Concernant l'absence de comité de groupe, le RP de FAÇONNAGE 1 s'interroge sur la légalité de la chose « *des fois je me demande si ce n'est pas… en tout cas c'est bien ficelé le fait que chaque [FAÇONNAGE] soit indépendant* » (RP FAÇONNAGE 1). La RD de FAÇONNAGE 2 y voit un choix du groupe et reconnaît le caractère limite du point de vue du droit : « *Ben parce que c'est configuré comme ça […] on est des entités autonomes et indépendantes donc pour l'instant je pense que c'est un choix du groupe de ne pas aller pour l'instant vers ça. Après est-ce qu'on y viendra, sans doute, au sein du code du travail je pense qu'il y a un moment donné où il va peut-être falloir le faire mais pour l'instant ce n'est pas d'actualité* » (RD FAÇONNAGE 2). Ainsi, en segmentant les contours juridiques des entreprises, les directions s'assurent presque automatiquement d'anéantir les échanges entre les salariés des différentes entités et la reconstitution d'un collectif à même de peser dans le rapport de force. Comme l'explique Grumbach (2010), l'action revendicative collective aurait la capacité de reconstituer la communauté de travail, là où la filialisation fait tout pour la segmenter, n'ayant aucun intérêt à voir s'imposer des instances centralisées.

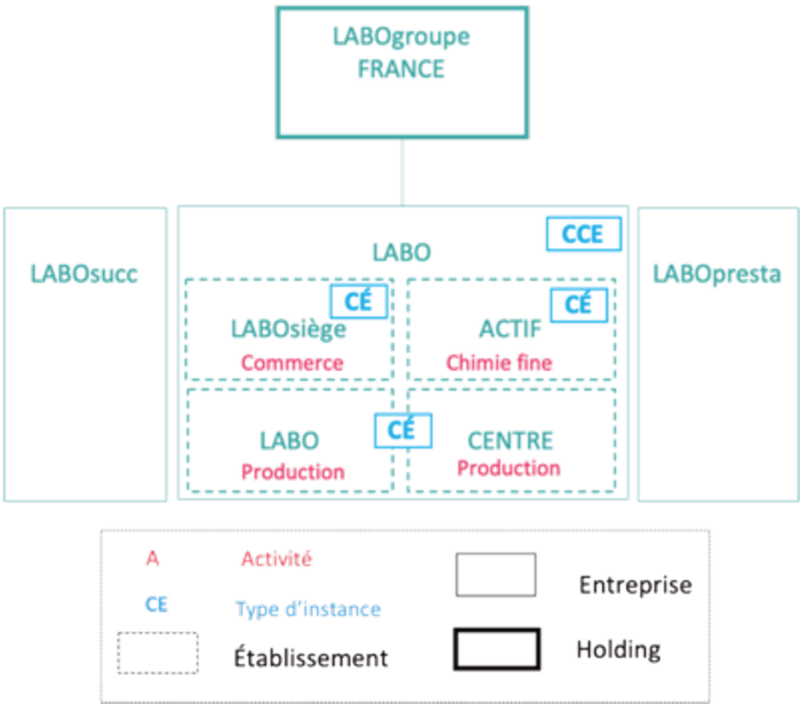
En outre, nos terrains d'enquête mettent en exergue un point de divergence important avec ce qui a pu être constaté dans d'autres entreprises. En effet, selon Fleury et *al.* (2018), dans les grandes entreprises et en particulier les groupes, la centralisation de la décision stratégique amène un isomorphisme des IRP avec une centralisation accrue de celles-ci, ce qu'on ne retrouve ni chez FAÇONNAGE, ni chez LABO. Ce constat nous amène à formuler deux hypothèses expliquant cette absence d'instances centralisées en capacité de peser : la perte de représentativité du fait des disparités en matière d'organisations syndicales et de catégories socioprofessionnelles, ou la peur de voir l'échelon local vidé de ses maigres capacités d'action.

LABO ne bénéficie ni d'une unité économique et sociale (UES), ni d'un comité de groupe, mais d'un Comité Européen décrit comme une chambre d'enregistrement par le RP de LABO : « *Ce n'est pas un vrai comité d'entreprise européen (CEE), c'est un comité européen qui date d'avant la directive de 2004 […] tous ceux qui avaient créé des instances avant pouvaient rester dans leur mode de fonctionnement d'avant. Et celui qu'on a, nous, c'est clairement une chambre d'enregistrement. On y va. Il y a des présentations qui sont faites par les différents directeurs qui viennent. On peut poser des questions ; on a des réponses ou pas ; et puis c'est tout* ». Finalement, le CEE tient davantage un rôle de facilitateur d'échanges informels : « *En fait on s'en sert plus pour faire passer des messages à la pause-café c'est là où vous voyez le patron de la division recherche machin. On sait qu'il y a des soucis dans un*

site donc on essaye d'avoir là des infos, de passer des messages. Mais vous ne leur faites pas changer d'avis de toute façon » (RP LABO).

Concernant la mise en place d'un comité d'UES et d'un comité de groupe, la nature des difficultés relatives à leur mise en place diverge[82]. Malgré l'énergie investie par le secrétaire du CE de LABO, dont témoignent les verbatim suivants, les deux tentatives de reconnaissance d'une UES ont échoué : « *L'UES moi je suis allé au tribunal deux fois pour l'avoir* ». Lors de la première tentative, l'UES visait la holding détentrice de LABO, deux entreprises (LABO, et LABOpresta prestataire du premier), ainsi que LABOsucc, une autre société financière (voir schéma 2.9).

Schéma 2.9 : Périmètre de la première demande de mise en place d'une unité économique et sociale en 2003.



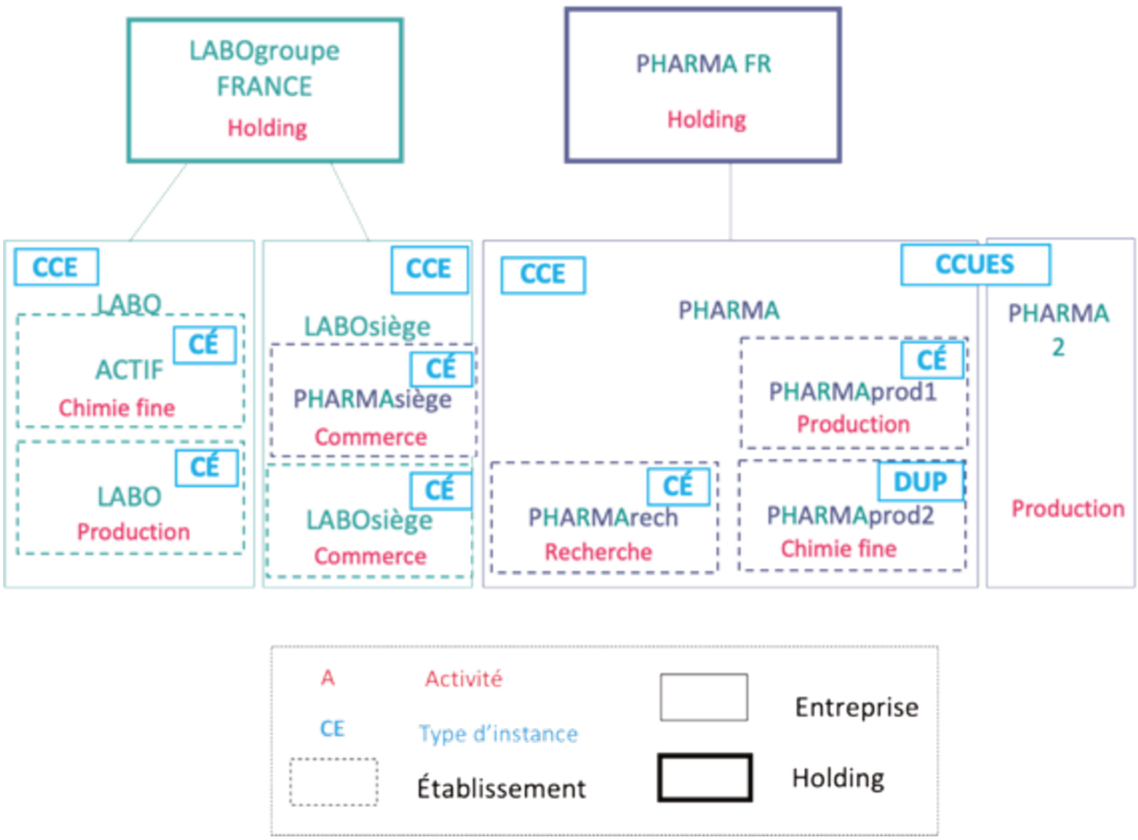
Source : schéma de l'auteur.

Si la CGT, la CFDT et FO souhaitaient voir ce périmètre reconnu, la CFTC et la CGC demandaient que seules les deux entreprises la constituent, position qui recueillait par ailleurs l'accord de la direction. Non satisfait de cette issue, considérant que la formation d'une UES n'incluant pas les sociétés financières bloquerait leur inclusion ultérieure, le désaccord a été

[82] Nous nous appuyons par la suite sur les requêtes, jugements et autres documents constitutifs des différentes procédures (déclarations volontaires, etc).

entériné, et les trois premières OS ont porté leur requête au tribunal. Cependant, celui-ci a jugé l'unité de direction insuffisante et, en particulier, l'un des arguments repris par le tribunal était le fait que la holding, dépourvue de salariés, n'occupait qu'un rôle de « détention des titres de participation » et ne pouvait ainsi être intégrée dans l'UES. Le contexte de la seconde tentative est différent (voir schéma 2.10), il se tient en pleine réorganisation suite à la fusion avec PHARMA : « *on est allé une deuxième fois quand ils ont fait la fusion, qu'ils ont commencé à tout redécouper, notre avocat a dit on va réattaquer, ils veulent nous découper on les attaque on leur demande une UES. On a reperdu* ».

Schéma 2.10 : Périmètre de la seconde demande de mise en place d'une unité économique et sociale en 2011.



Source : schéma de l'auteur.

Si le RP de LABO impute ce second échec aux moyens mobilisés par la direction, « *ils ont un gros cabinet à Paris pour ce genre de dossier* », le manque d'unité entre les représentants du personnel semble avoir joué un rôle crucial. En effet, suite à la fusion avec PHARMA, l'établissement LABOsiège a été sorti de l'entité juridique qu'il partageait avec ACTIF, CENTRE et LABO, pour être regroupé avec le siège France de PHARMA et constituer

avec lui un comité central d'entreprise (CCE). Or, ce dernier s'est révélé être contre la constitution de l'UES, considérant les activités, les catégories socioprofessionnelles (et donc les organisations syndicales présentes), mais surtout les problématiques et les compétences requises des élus pour y faire face, trop différentes de celles du reste de l'UES demandée, préférant s'assurer de pouvoir les défendre localement : « *le format actuel des instances de LABOsiège permet de concentrer les compétences spécifiques et les expertises nécessaires au traitement des diverses problématiques liées à notre environnement. […] l'UES risquerait de mettre en péril ces instances* » (Résolution adoptée par le CCE de LABOsiège en septembre 2012). Ainsi, cette deuxième tentative échoue, le juge ayant motivé le refus par les motifs suivants : l'inclusion des holdings financières jugée non pertinente du fait de l'absence de salariés et de la seule activité de « détention de titres de participation » -comme lors de la première tentative-, l'absence d'unité sociale[83] et économique[84] entre les entreprises de production du segment LABOGROUPE ou du segment PHARMA et enfin l'opposition du CCE du siège fusionné. Au dire du RP de LABO, du temps de l'existence d'un CCE commun entre les établissements du siège et de LABO, ces divergences d'intérêts au sein du CCE étaient déjà visibles, les élus du siège « craignant » même selon lui les représentants du personnel issus des usines. Ces divergences se manifestaient alors par une mise en retrait d'une partie des élus du CCE dès lors que le sujet concernait plus spécifiquement les salariés de la partie commerciale ou des usines. Il cite l'exemple de l'organisation du temps de travail (nombres d'équipes, rotations) et des conditions de travail, sur lequel seuls les élus des usines se seraient impliqués. Ainsi, la fusion avec PHARMA et la réorganisation des activités qui s'en est suivie, est venue entériner des positions divergentes déjà existantes.

La question de la représentativité et la concurrence sur les places d'élus qui en découle alimentent la division syndicale et les oppositions entre catégories socio-professionnelles. Cela apparaît clairement au sujet de la mise en place d'un comité de groupe. Tant le RP de LABO que celui de LABOsiège font part d'une certaine frilosité, face à la déstabilisation des équilibres syndicaux qui s'en suivraient. Le RP de LABO explique ainsi : « *Le problème c'est qu'il faut se mettre d'accord avec les élus des autres sites […] sur l'expert à missionner, sur ceci, sur cela, et là on sait déjà qu'on ne serait pas d'accord avec les élus du siège, j'en suis à peu près sûr vu que je connais un peu ce qui s'y passe* ». En effet, les implantations syndicales et les

[83] D'après les conclusions du tribunal, la permutabilité des salariés n'est pas effective, tandis que la similarité des statuts collectifs et des conditions de travail n'est pas démontrée.
[84] D'après les conclusions du tribunal, la concentration du pouvoir de direction n'est pas démontrée, de même que la similarité/complémentarité des activités.

majorités varient d'une filiale à une autre, en lien avec les catégories socioprofessionnelles représentées. LABOsiège compte par exemple 90% de cadres, ce qui se ressent sur la structure syndicale des IRP : « *Chez [LABOsiège], c'est 90%. On a un élu, non cadre, sur dix-huit […] on est quatre OS, on a fait liste commune avec CFDT-UNSA, et les deux autres OS, la CFE-CGC et la CFTC, sont très copines, et on ne s'entend pas du tout avec depuis dix ans […] UNSA-CFDT c'est 35% et les autres ont le reste donc forcément…* » (RP LABOsiège). Face à l'éventualité d'un comité de groupe rassemblant les trois filiales de LABOgroupe France, la RP de LABOsiège répond : « *je pense que les usines ne veulent pas y aller parce que, par exemple, FO ils disparaissent si on fait un comité de groupe. C'est par rapport à la représentativité. Le problème c'est que les usines c'est FO qui est très implanté, mais que dans cette entreprise-là. C'est très différent… Moi [LABOvaccin] je suis majoritaire chez eux, chez [LABOsiège] je ne suis pas majoritaire, aux usines je n'ai pas de représentants... Donc en gros, toutes les OS se disent 'ouais mais là je ne suis pas représentée donc je risque de perdre' donc en gros je pense qu'on se regarde tous en chien de faïence en se disant 'on reste comme on est'* » (RP LABOsiège).

L'apport de l'expertise comme rééquilibrage partiel des asymétries d'information

Dans ce contexte d'absence d'instances centralisées, l'apport de l'expertise, clairement identifié comme un appui de taille aux IRP (Le Crom, 2003), et en particulier dans le cas des groupes (Grumbach, 2010 ; Fleury et *al.*, 2018), est encore renforcé. Il permet l'accès et la meilleure compréhension d'informations touchant à des périmètres éloignés de celui de l'entreprise où se tient la consultation : « les élus estiment souvent que les rapports d'expertise sont plus adaptés car les données sont mises en perspective et commentées, ce qui en facilite l'appropriation. Les experts permettent aux élus de rétablir une forme d'équilibre des compétences et de dépasser ces asymétries » (Fleury et *al.*, 2018, p. 129). Il s'agit notamment de tout ce qui concerne les refacturations internes au groupe, liées à la filialisation et aux mécanismes des prix de transfert, ce qui ressort bien chez LABO. Interrogé sur l'existence d'une politique de prix de transfert affectant le site, le RP de LABO en développe les grandes lignes et ajoute que c'est l'expert qui a permis de les identifier.

Le comité d'entreprise de LABO recourt en effet régulièrement, et depuis longtemps, à l'expertise dans le cadre de ses prérogatives : « *nous on a un expert historique qui est [CABINET] […] c'est tout un passé ça fait 30 ans qu'ils accompagnent je crois les instances* » (RP LABO). Pour le RP de LABO, ce choix s'explique d'abord par l'aspect combatif et proactif

du cabinet, en adéquation avec la vision du dialogue social que portent les IRP chez LABO : CABINET serait en effet « *un de ceux qui attaquent le plus ou qui va chercher des jurisprudences sur des défauts d'information sur des choses comme ça* », ce qui a porté ses fruits à plusieurs reprises : « *On avait obtenu des décisions intéressantes avec l'expert* ». L'ancienneté permet en outre à CABINET de connaître très bien l'entreprise : « *c'est très important de connaître très bien l'entreprise, ils savent où aller chercher les infos, ils savent comment elle est organisée* », ainsi que le secteur pharmaceutique et ses dynamiques : « *notre expert a une très bonne connaissance du marché, il est mandaté par tous les big pharma, il connaît très, très bien le secteur* ».

Selon le RP de LABO, cela conduit même à donner aux experts une vision plus globale et approfondie que celles des directeurs de sites locaux : « *ils ont accès à de bonnes infos, vraiment de bonnes infos, et ils ont accès à des infos que nos patrons, que nos directeurs ici n'ont pas* ». Ainsi, l'expert apparaît comme un intermédiaire indispensable entre les IRP et la direction locale, comme un vecteur informationnel. *In fine*, la présence d'un expert, qui plus est expérimenté, semble permettre aux IRP de bénéficier d'un accès plus large à l'information : « *On apprend des choses […] C'est l'expert qui nous avait alerté* » (RP LABO). Pour le RP de LABO, les échanges avec l'expert de CABINET expliquent en bonne partie la connaissance du secteur et la maîtrise des reconfigurations qu'a subie l'entreprise. Chez LABOsiège, le constat de l'apport de l'expert est le même : « *s'il n'y avait pas l'expert, je n'y comprendrais rien, mais alors rien. C'est tellement compliqué attendez ! Moi j'ai un doctorat de chimie-biologie et j'ai mon diplôme de visite médicale, je n'ai pas un diplôme en haute finance quoi. […] Autrement on en serait incapable hein, ce n'est plus de la petite compta, c'est de la haute finance hein* » (RP LABOsiège). LABOsiège s'appuie lui aussi sur une certaine ancienneté de l'expert : « *moi ça fait dix ans que je vois le même hein* » (RP LABOsiège).

En revanche, comme le notent Fleury et *al.* (2018) : « des tensions et des craintes inhérentes au partage d'informations stratégiques conduisent à contenir les informations partagées par les directions, dans le temps ou sur le périmètre ou sur le champ couvert » (p. 123). Chez LABO en effet, suite à la loi Rebsamen rendant obligatoire l'information et la consultation du comité d'entreprise sur la situation économique et financière de l'entreprise, la politique sociale de l'entreprise et les orientations stratégiques et ses conséquences sur l'emploi, un conflit ouvert a opposé les IRP et la direction du site. Il s'agissait de permettre à l'expert mandaté d'obtenir, dans le cadre de ces consultations, l'accès aux informations économiques pour l'ensemble du groupe et non pas seulement celles, comme on l'a vu très construites, relatives uniquement à l'entreprise : « *il a fallu aller au tribunal la première fois*

sur l'orientation stratégique ». Depuis ce recours au tribunal, dont la décision s'est exprimée en faveur des IRP, la direction du groupe est contrainte de donner à l'expert l'accès à des informations stratégiques capitales : « *les experts ont accès à tous les documents qu'ils demandent y compris ceux qui viennent des États-Unis, donc des milliers de pages en anglais, ils n'ont pas le droit de faire des copies, ils n'ont pas le droit de faire des photos ; ils sont complètement paranos* » (RP LABO).

Ainsi, les segmentations juridiques des entreprises suffisent bien souvent à s'affranchir d'instances centralisées, qui viendraient renforcer le rapport de force que ces segmentations cherchent à affaiblir. Elles sont, de surcroît, sources de division. De fait, malgré l'existence de dispositifs légaux permettant leur mise en place, notamment dans le cas des groupes, leur application reste marginale[85], soulignant deux obstacles : les outils légaux « permettent » la mise en place d'instances centralisées mais ne les rendent pas obligatoires, tandis que les différences de représentativité syndicale, de catégories socioprofessionnelles et de problématiques, découragent les élus d'y recourir, préférant garder les équilibres en place dans la représentation locale. Dès lors, la représentation du personnel souffre d'un ensemble de maux, et s'exerce dans un contexte d'affaiblissement volontairement aggravé par les directions, conduisant automatiquement à une moindre capacité d'action des IRP.

3) Conséquences du rapport de force défavorable aux salariés : illustrations concrètes

Par l'affaiblissement et la déstabilisation des IRP qu'il induit, l'éclatement facilite, pour les directions, la détermination des conditions de travail et d'emploi dans lesquelles évoluent les salariés. Ceci explique en partie le fait que les salaires augmentent peu, tant chez les filiales de laboratoires que chez les sous-traitants, malgré la présence de facteurs stimulants (a). Mais plus encore que la filialisation, l'externalisation apparaît comme un moment de cristallisation du rapport de force, les IRP se trouvant dans une position de concessions extrêmes (Drahokoupil et Fabo, 2018), qui s'expriment lors de la renégociation des accords inhérente à l'externalisation (b). En outre, l'éclatement induit des problématiques spécifiques comme l'intensification du travail ou encore l'augmentation de la charge et du temps de travail, sur

[85] Seuls 18% des établissements relevant d'un groupe disposent d'un comité de groupe (RÉPONSE, 2017).

lesquelles l'intervention des IRP seraient particulièrement nécessaire, mais peine à s'exercer, renforçant encore davantage ces problématiques (c).

a) Rente et éclatement : malgré les facteurs de stimulation, les salaires augmentent peu

Bien qu'étant positionnés différemment dans la chaîne de valeur de l'industrie pharmaceutique, nos terrains d'enquête ont en commun le fait de ne connaître qu'une faible augmentation des salaires. Nous formulons l'hypothèse selon laquelle cette faible augmentation ne s'explique pas uniquement par l'existence des relations inter-firmes déséquilibrées, mais aussi par les rapports de force intra-firmes en défaveur des représentants des salariés. Dans quelle mesure le partage inégalitaire de la rente pharmaceutique permis par l'éclatement et décrit ci-dessus est-il déterminant ? Quels sont les autres facteurs influençant les rémunérations au sein des entreprises de l'industrie pharmaceutique, filiales de laboratoires et sous-traitants ?

Nous mettons en évidence par la suite que, si la taille de la rente captée par les sous-traitants est centrale pour expliquer le différentiel de rémunération entre interne et externe, les salariés des gros laboratoires connaissent eux-aussi des augmentations de salaires plus faibles que par le passé. Ainsi, le rapport de force déterminant pour le partage de la valeur créée semble de moins en moins favorable aux salariés, et ce malgré les nombreux facteurs de stimulation des niveaux de salaires. Or, ce partage de la valeur présente, en particulier chez les façonniers, de nombreuses limites à l'origine de difficultés de recrutement et d'un *turn-over* accru.

Le partage de la rente entre *leaders* et sous-traitants au cœur de l'écart de rémunération

Tel que mis en évidence précédemment, au fil de l'externalisation et du développement des chaînes de valeur, les firmes *leaders* captent la majeure partie de la rente et ne laissent qu'une faible part de la valeur créée aux sous-traitants. Ceci s'explique par la concurrence qui règne entre les sous-traitants, les plus compétitifs étant ceux qui obtiennent les contrats (Weil, 2019). Afin de conserver un avantage en termes de coût, les sous-traitants cherchent à réduire les coûts du travail, ce qui explique les salaires inférieurs dont « bénéficient » les salariés effectuant une même activité en externe (Van Jaarsveld et Yanadori, 2011). Dans la lignée des travaux de Berlinski (2008) ou de Dube et Kaplan (2010), nous avons mis en évidence, dans le premier chapitre que, toutes choses égales par ailleurs, à catégorie socioprofessionnelle identique, un salarié travaillant pour un façonnier gagne en moyenne entre 8,5% et 21,6% de moins que s'il travaillait pour un gros laboratoire pharmaceutique.

Les cas de FAÇONNAGE 1 et 2 permettent de comprendre d'où viennent ces différentiels. Comme l'explique d'emblée un RP de FAÇONNAGE 2 : « *Si on est trop payés ben, ça augmente les coûts, du coup ils doivent vendre plus cher, et on n'a pas les produits* » (RP 1 FAÇONNAGE 2). Interrogé sur les politiques de NAO chez GLABO 1, le RP répond en effet « *ah oui ça n'avait rien à voir […] ben vous aviez une générale, donc on était sûr d'avoir un minimum déjà* » (RP FAÇONNAGE 1), ce que confirme également les RP de FAÇONNAGE 2 : « *Du point de vue augmentations, on a carrément perdu par rapport à avant quoi […] avant avec [GLABO 2] on avait des augmentations générales plus individuelles, on avait un bon talon en plus de ça, à 30 ou 35 euros, ce qui est maintenant une bonne augmentation chez [FAÇONNAGE 2] en individuel […] Un profil comme le mien j'ai perdu à peu près 1000 euros par an* » (RP 1 FAÇONNAGE 2). D'après les RP, la suppression de ce talon d'augmentation s'explique d'ailleurs par le fait que « *c'est contre la politique du groupe* » (RP 1 FAÇONNAGE 2). Cette politique salariale induit en outre un blocage de la progression de salaire des anciens : « *pour les augmentations, les anciens qui avaient un salaire [GLABO 2] et bien ils gagnent plus qu'un salaire normal de [FAÇONNAGE 2], donc du coup les augmentations elles sont moindres, donc du coup la personne qui devait avoir 1% ben comme il a un bon salaire il n'a plus que 0,7%* » (RP 1 FAÇONNAGE 2). Par ailleurs, le pourcentage d'augmentation est fixé en référence à l'inflation, ce qui dans le contexte économique actuel et récent est synonyme de relativement faibles revalorisations, et s'établit même parfois en-dessous de celui-ci : là où FAÇONNAGE 2 a réussi à « arracher » 1,8% aux dernières NAO, FAÇONNAGE 1 n'a obtenu que 1,5%. En outre, en ciblant l'inflation comme critère de référence, les directions s'assurent de proposer le minimum acceptable (ne pas perdre en pouvoir d'achat), mais ne cherchent clairement pas à valoriser les salariés pour leur investissement.

Un changement dans le modèle de rémunération des salariés des grosses entreprises

Bien que les grosses entreprises captent la majeure partie de la rente dégagée par l'activité, leurs salariés ont eux-aussi souffert de la recherche de maximisation de la valeur créée pour l'actionnaire, qui s'est accompagnée d'un changement profond du mode de détermination des salaires dans les grosses firmes. Selon Weil (2019), « Workers in large companies historically received an extra bump in their earnings ("large firm earnings premium") simply because they

were employed in those companies »[86] (p. 155). Néanmoins, comme l'explique Appelbaum (2017) dans ses travaux sur les liens entre rentes, sous-traitance et inégalités, en faisant davantage reposer les profits sur la captation de rente que sur l'amélioration de la productivité, le partage de la valeur créée avec les salariés, pour s'assurer de leur coopération productive est devenu de moins en moins nécessaire, réduisant d'autant ce surplus de rémunération des salariés propres aux grandes entreprises. Ainsi, en se concentrant et en augmentant sa profitabilité, la part travail se réduit.

Ce mouvement semble bien se retrouver chez LABO : en témoigne l'écart très important entre les conditions de rémunérations offertes par la convention collective et les salaires effectifs pratiqués. Cet écart semble s'être constitué historiquement et s'être poursuivi au fil des années 1980 et 1990, période caractérisée par la conjonction du modèle *blockbuster*, l'absence d'une concurrence des médicaments génériques et l'absence d'un contrôle accru des dépenses de santé par la Sécurité sociale (Belis-Bergouignan et *al.*, 2014). D'après le RP de LABO, les enveloppes d'augmentations salariales pouvaient alors atteindre 4 voire 5% chaque année et reposaient notamment sur des augmentations générales, y compris pour les cadres. Selon lui, un tournant s'est opéré au milieu des années 2000. Les augmentations générales pour les cadres ont ainsi été abandonnées en 2007 et les enveloppes d'augmentations évoluent depuis dans un « couloir » entre 2 et 2,5% de la masse salariale, ce qui, tout en étant bien en deçà de ce qui se pratiquait avant, reste bien supérieur aux taux de revalorisation des minima conventionnels (cf. supra). Le RP de LABO indique d'ailleurs que la majeure partie des salariés sont bien conscients de cet écart entre leur rémunération et celle fixée par la convention collective, sans que cette différence soit soulignée par les représentants de la direction lors des NAO.

Ainsi, la taille de la rente joue manifestement un rôle prépondérant dans la propension à partager celle-ci avec les salariés, puisque le pourcentage d'augmentation est légèrement supérieur dans les filiales de laboratoires que chez les sous-traitants, comme le soulignaient Dube et Kaplan (2010). Ceci explique par ailleurs le phénomène de divergence croissante qui s'opère dans le temps, mis en évidence dans le chapitre 1 et rejoint le résultat de Barth et *al.* (2016). Pour autant, la taille de la rente ne semble pas être le seul facteur déterminant puisque l'extraction d'une rente conséquente chez LABOGROUPE ne se retrouve pas dans les augmentations dont bénéficient les salariés de LABO.

---

[86] Traduction : « historiquement, les travailleurs des grandes entreprises ont toujours reçu une rémunération supérieure ('prime de rémunération des grandes entreprises') simplement parce qu'ils étaient employés dans ces entreprises ».

Le rapport de force intra-entreprise au cœur du partage de la valeur

La teneur du rapport de force entre les représentants des salariés et les directions semble déterminante. Dans certains cas, il permet d'améliorer à la marge les directives du groupe. Pour autant, le déséquilibre général du fait de la segmentation des collectifs et de la menace permanente sur l'emploi présenté ci-dessus semble prendre le pas sur l'ensemble des facteurs de stimulation des salaires pourtant présents.

Concernant la teneur du rapport de force, la comparaison entre FAÇONNAGE 1 et FAÇONNAGE 2 lors des NAO 2019 est particulièrement éclairante. Ces NAO suivent une évolution de l'indice des prix à la consommation de 1,8% (source Insee). Chez FAÇONNAGE 2, les IRP ont obtenu 1,8% de la masse salariale, notant que « *c'est la meilleure année qu'on ait eu* » (RP 1 FAÇONNAGE 2), selon le déroulé suivant : « *au début c'était 1,5 ou 1,6% qu'ils avaient donné, et nous on a dit : 'voilà c'est hors de question qu'on signe en dessous de l'inflation'. Donc on a eu un creux de deux semaines, où ils ont négocié avec le groupe et tout ça, où on est arrivé à 1,8% avec l'inflation* ». Du côté de FAÇONNAGE 1, la RH indique « *Oh on doit être à 1,5. Oui 1,5 à peu près* » (RD FAÇONNAGE 1). Ainsi, il apparaît clairement que l'augmentation effectivement obtenue par FAÇONNAGE 1 correspond à la proposition initiale qui avait été formulée aux IRP de FAÇONNAGE 2, tandis que ces derniers ont joué un rôle central dans l'évolution à la hausse obtenue lors de la négociation. Or, les IRP de FAÇONNAGE 1 et FAÇONNAGE 2 se sont révélées faire preuve d'une différence sensible de combativité, notamment en lien avec la couleur syndicale de l'organisation majoritaire (CGT versus CFTC). En effet, là où les grèves et les débrayages ne sont pas choses rares chez FAÇONNAGE 2, l'atonie générale dans laquelle évoluent les relations professionnelles chez FAÇONNAGE 1 est très marquée. Dès lors, il semble que la capacité plus ou moins grande des organisations syndicales à négocier à la hausse soit directement liée au rapport de force que parviennent à créer les représentants du personnel, non sans rapport avec la couleur syndicale de l'organisation.

Sur le plan de l'influence d'une menace permanente sur l'emploi, l'intériorisation d'un tel risque, suite à son instrumentalisation dans les discours des directions, nous apparaît légèrement différente dans le cas des salariés encore en interne, vis-à-vis de ceux déjà externalisés. Chez les salariés encore en interne, l'employeur peut « faire pression sur les salaires ou sur les conditions de travail, en interne, par la menace de l'externalisation de l'emploi, en le justifiant financièrement tant auprès des salariés que dans les projets présentés aux actionnaires présents dans son comité de direction » (Grumbach, 2010, p. 268).

L'intériorisation du risque sur l'emploi peut alors conduire à « ne pas trop demander », pour s'assurer de rester dans le giron du groupe le plus longtemps possible. En revanche, pour les salariés d'ores et déjà externalisés, le risque sur l'emploi n'est plus celui de l'externalisation, mais d'une perte d'emploi pure et simple, amenant dans son sillage des concessions potentiellement plus importantes de la part des IRP.

Les nombreux facteurs de stimulation des niveaux de salaires

Ces facteurs affectant le rapport de force dont bénéficient les représentants des salariés, semblent largement l'emporter sur les facteurs qui devraient agir comme des stimulants des niveaux de salaires. En particulier, l'automatisation croissante des lignes, mais aussi le développement du suivi de la production permis par les technologies de l'information et de la communication, touchent de la même manière les filiales de production et les façonniers. Ce suivi de la production répond, comme on l'a vu, au contrôle accru qu'exercent les têtes de réseaux extérieures à l'entreprise[87]. Il découle également du renforcement des exigences réglementaires nécessitant, comme dans le cas des normes de sérialisation adoptées par l'Union Européenne début 2019, la constitution, la gestion et le suivi de bases de données complexes, traçant un médicament d'un bout à l'autre de son évolution dans la chaîne de production et de distribution. L'ensemble de ces éléments a pour conséquence une hausse du niveau de qualification des salariés, qui devrait tirer les salaires à la hausse.

Un autre facteur influençant théoriquement à la hausse le niveau des salaires réside dans la difficulté à recruter. Quasiment absente chez LABO, exceptée sur certains domaines très spécifiques comme l'informatique où, selon le RP de LABO se pose le problème de la faible attractivité géographique de l'entreprise comparativement à d'autres grosses villes comme Paris ou Lyon, la difficulté de recrutement est très présente pour FAÇONNAGE 1 et 2. En effet, les niveaux de salaires proposés semblent directement responsables des difficultés à attirer et garder la main-d'œuvre, d'autant plus que les deux entreprises ont la particularité de faire face à une concurrence accrue sur les salaires du fait de leur situation géographique à proximité de la Suisse : « *Selon la direction, on embauche au prix du marché, mais moi, vraiment, ce que je vois comme gros problème, c'est qu'en industrie pharmaceutique dans la région, y'en a que deux ou trois en France, et tout le reste est sur Genève en Suisse, donc c'est vrai que même si on est au-dessus en salaire, du bassin d'emploi mais même de la grille, je ne*

[87] On entend par « têtes de réseau » les maisons-mères des groupes et les donneurs d'ordres.

vois pas comment ils arrivent à définir à quel salaire ils doivent embaucher » (RP 2 FAÇONNAGE 2).

Dans le cas de FAÇONNAGE 1, une seconde forme de concurrence réside dans l'implantation, à proximité, de filiales de groupes multinationaux de la pharmacie offrant des salaires bien supérieurs : « *On a un certain nombre d'acteurs proches en plus sur des activités très similaires […] Vous n'allez pas avoir les mêmes niveaux de rémunération variables avec des entreprises comme [VÉTO] ou [GLABO 1]. Voilà eux ils ont des quatorzièmes quinzièmes mois, que nous ne nous sommes pas non plus capables de fournir. Donc de toute façon, on aura systématiquement une différence de salaires. Ça c'est, on n'est pas sur les mêmes marchés, sur les mêmes périmètres financiers. Voilà, [GLABO 1] ce n'est pas le même périmètre financier qu'une entreprise comme [FAÇONNAGE 1]* » (RD FAÇONNAGE 1). En cela, la convention collective de l'industrie pharmaceutique ne protègerait pas contre la concurrence sur les salaires, puisque les moyens ne sont pas les mêmes chez les *big pharma*. Pour tenter de faire face à cette concurrence, la RH fait état de deux ajustements, *via* une réévaluation des salaires proposés : « *il faut aussi que nous on s'adapte au marché, qu'on ne soit pas trop loin de ce que pratique aussi […] on a revu pour certains métiers des positionnements, sur lesquels on était peut-être trop juste, ou pas assez alignés par rapport à l'environnement* » (RD FAÇONNAGE 1), ainsi que *via* le type de contrat : « *on n'arrivera jamais à être complètement au même niveau que ces entreprises. Par contre on va plus facilement faire du CDI, chose que les autres entreprises ne font pas* » (RD FAÇONNAGE 1). Selon les RP, ces ajustements sont insuffisants, allant même jusqu'à qualifier la politique de recrutement de catastrophe : « *C'est énorme, c'est une catastrophe […] on est à côté de la suisse donc forcément on ne peut pas lutter avec des salaires comme les nôtres* » (RP 1 FAÇONNAGE 2).

Les limites directes des politiques de rémunération

Les conséquences de ces niveaux de salaires sont immédiates, tant sur la fidélisation du personnel : « *on n'arrive pas à stabiliser les équipes hein* » (RP 1 FAÇONNAGE 2), que sur la capacité à recruter du personnel effectivement compétent : « *on a aussi beaucoup de mal à recruter du personnel, avec des compétences* » (RP FAÇONNAGE 1). Le RP complète : « *on est partis sur des gens… la direction voulait des beaucoup moins bien payés, donc on est tombé sur des gens peu ou pas formés* ». Découlent ensuite de ce déficit de compétences des problèmes de qualité récurrents : « *on a des soucis de qualité parce que comme on vous*

expliquait on a du mal à recruter, à former correctement et à avoir des gens qui sont formés dans le métier, quand on recrute des gens qui sont à 1500 ou 1600 euros on n'a pas des gens qui ont vingt ans d'expérience et qui bossent dans la pharma déjà à la base », renforcés par des difficultés à former les nouveaux arrivants : « *ils ont été lâchés tout de suite dans la fosse aux lions, fallait tourner, fallait… on a eu beaucoup d'erreurs qualité, beaucoup de machines cassées, les gens étaient submergés, en une journée ils devaient apprendre ce qu'on apprenait avant en deux/trois semaines* » (RP 1 FAÇONNAGE 2).

Accentuant encore davantage la pression sur le recrutement, les deux entreprises souffrent d'un *turn-over* accru : « *on a eu quand même une forte période de turn-over […] On a eu la première phase de turn-over de départs plutôt naturels, parce que quand on fait une cession sur les 3 années qui vont suivre bah vous avez les gens qui vont avoir peur qui vont partir tout de suite, ceux qui se disent 'Bon on va rester un peu on va voir ce que ça donne'. Donc les 3 premières années, voilà, vous subissez un petit peu tout ça et vous avez des départs* » (RD FAÇONNAGE 1). Chez FAÇONNAGE 2, la RH souligne « *il y a un turn-over sur ce site qui est historique. C'est 15% à peu près, c'est énorme* » (RD FAÇONNAGE 2), ce que complète le RP : « *il y a des gens qui sont partis, qui ne sont pas restés, qui se mettent en arrêt, et après on entre dans un cercle vicieux et le recrutement chez nous est catastrophique* » (RP 1 FAÇONNAGE 2).

On retrouve là deux résultats pointés par Van Jaarsveld et Yanadori (2011) dans leurs travaux sur les conséquences des pratiques de ressources humaines sur les taux de rotation et les performances des salariés dans les centres d'appels externalisés. Selon les auteurs, le niveau inférieur des salaires chez les sous-traitants, découlant d'une volonté de contrôler les coûts, conduit indirectement à l'embauche de personnel aux compétences moindres - le niveau de salaire déterminant le niveau de compétences - et à un *turn-over* très important, ce qui se vérifie chez FAÇONNAGE 1 et 2. Qu'il s'agisse du niveau de compétences ou du *turn-over*, les conséquences sur la capacité à produire sont immédiates : *« on est dans une phase en ce moment où on a des volumes qu'on n'arrive pas à produire comme il faut* » (RD FAÇONNAGE 2), tandis que l'organisation du travail se dégrade fortement : « *Pour moi du temps de [GLABO 2] il y avait une meilleure organisation. On n'avait pas eu tous ces départs et ce turn-over qu'on a maintenant, donc on avait des gens qui avaient un savoir-faire énorme, là maintenant par secteur et par horaire, on a une ou deux personnes qui tirent un peu les autres vers le haut, qui connaissent bien les trucs et tout ça, donc si y'en a un qui n'est pas là ou en vacances et bien ça retombe tout de suite le soufflet. Tandis qu'avant c'était les deux tiers de l'équipe, les nouveaux ils arrivaient ils étaient dans une dynamique, et on ne l'a plus*

cette dynamique de travail, de savoir-faire » (RP 1 FAÇONNAGE 2). Or, les implications en termes de coûts sont considérables, les coûts de destruction ont par exemple atteint 2 millions l'année passée selon les RP 2 de FAÇONNAGE 2. À contrario, chez LABO, le RP fait lui-même le lien entre les bons salaires et l'absence de *turn-over*, indiquant même que la faiblesse de celui-ci en fait un indicateur très peu suivi.

Au total, les IRP souffrent des mêmes difficultés à faire augmenter les salaires chez les façonniers et dans les filiales de gros laboratoires mondiaux, malgré l'ensemble des facteurs de stimulation des salaires, du fait de la déstabilisation du rapport de force avec les directions largement alimentée par celles-ci. Dans les deux cas, la part travail est sous-valorisée. La situation des façonniers pose pourtant un cas limite : les niveaux insuffisants de rémunération sont à l'origine de sérieux problèmes de recrutement et de *turn-over*, ce qui vient confirmer l'hypothèse que nous formulions dans le chapitre 1, dégradant par ailleurs fortement la capacité à produire. Puisque les augmentations salariales sont légèrement supérieures pour les salariés des laboratoires, les niveaux de rémunération des salariés des laboratoires et ceux des salariés du façonnage s'écartent progressivement. En outre, nous montrons par la suite que ce différentiel de conditions de travail et d'emploi se forme principalement au moment de l'externalisation.

b) La cession : quand les concessions se cristallisent

Plusieurs articles fondés sur des secteurs de service, des centres d'appels (Van Jaarsveld et Yanadori, 2011) aux services informatiques (Flecker et Meil, 2010) en passant par la sécurité et le ménage (Dube et Kaplan, 2010 ; Berlinski, 2008), ont fait apparaître que l'externalisation s'accompagne d'une dégradation des conditions de travail et d'emploi. Nos terrains d'enquête permettent non seulement d'interroger cette dégradation dans le cas d'une activité industrielle, mais surtout de comprendre quand se forment ces conditions dégradées. Nous posons ainsi l'hypothèse selon laquelle le moment de l'externalisation des usines est central dans la détermination des conditions de travail et d'emploi des salariés externalisés, en lien avec le fait que tous les accords en vigueur tombent au moment de la cession et doivent être renégociés dans les 15 mois suivants.

Tandis que FAÇONNAGE 1 et 2 offrent un regard et du recul sur la manière dont les différentes parties prenantes ont pesé sur l'issue des renégociations, la cession imminente du site de production de LABO donne à voir la manière dont les élus se projettent dans cette

période de renégociation. Sur ce dernier point, il semble que les élus de LABO s'appuient sur les cessions déjà réalisées au sein du groupe, afin d'identifier en amont de ce processus les points sur lesquels porter une vigilance particulière.

Lors de l'entame des négociations, les termes sont fixés d'emblée : « *On nous a bien expliqué qu'on avait déjà de la chance d'être repris et de pas être au chômage donc grosso modo fallait les remercier* » (RP 2 FAÇONNAGE 2). Avec cet argument introductif, on perçoit bien de quelle manière ces renégociations sont envisagées par FACgroupe. Elles semblent en effet être l'occasion de s'affranchir au maximum des avantages dont pouvaient bénéficier les salariés : « *Vous faites table rase du passé, vous renégociez des nouveaux accords avec vos partenaires pour la nouvelle entreprise, les nouveaux marchés à servir* » (RD FAÇONNAGE 1). L'incapacité du DRH du groupe à restreindre ces avantages aurait même conduit à son départ : « *Le DRH groupe qui a négocié avec nous, il a été remercié à la fin des négociations, on était vraiment au-dessus de ce qu'ils voulaient, et je pense qu'il a été remercié à cause de ça* » (RP 1 FAÇONNAGE 2). Les RP de FAÇONNAGE 2 pointent en outre une tension dans les délais de renégociation : « *on est resté 12 mois avec les anciens accords, ce qui nous a bien arrangé, mais en fin de compte ça a été une erreur parce qu'on est arrivé, on a commencé les négos et il restait deux/trois mois pour les conclure et si on ne concluait pas ces négos bah on retombait tout sur le minimum légal. Donc on s'est fait avoir un peu comme des bleus là-dessus* » (RP 1 FAÇONNAGE 2)

D'après les RP, la direction mobilise de manière récurrente dans son discours l'existence d'une menace sur l'emploi, justifiant des réductions de coûts importantes : « *disons que ça a toujours fonctionné sur la menace, quand on a dû négocier les accords c'était 'mais vous ne vous rendez pas compte de toute façon sans nous vous n'auriez plus d'emplois, donc il faut absolument trouver un accord pour réduire les coûts parce que si on ne réduit pas les coûts l'entreprise ne s'en sortira pas', ça a toujours fonctionné comme ça. Elles sont indirectes, mais on nous fait comprendre qu'on peut mettre la santé de l'entreprise en péril si on négocie trop de choses* » (RP 2 FAÇONNAGE 2). En effet, les avantages dont bénéficiaient les salariés chez GLABO 2 étaient nombreux. Un accord d'entreprise fixait par exemple les rémunérations à 10% au-dessus de la grille des minima conventionnels pour les groupes 1 à 3, et à 5% au-dessus pour les groupes 4 et 5 de la classification, tandis que les primes étaient calculées en référence au salaire de base et non aux minima conventionnels. Les RP de FAÇONNAGE 2 évoquent également la mutuelle gratuite pour toute la famille, le restaurant d'entreprise offrant un « *bon repas à 3 euros* », une sixième semaine de congés payés, dix jours de RTT, des jours enfants malades, ainsi que des jours de congés liés à l'ancienneté ou au

déménagement. La comparaison avec la situation actuelle conduit même les RP eux-mêmes à se qualifier d'« *enfants gâtés* ». Ayant elle-même connu les conditions de GLABO 1 avant de conduire l'externalisation du site, la RH de FAÇONNAGE 1 souligne en effet que « *C'est quand même la meilleure des industries pharmaceutiques en termes de conditions de travail, donc bah pour quitter ce type d'industrie forcément bah ce n'est pas si facile que ça* » (RD FAÇONNAGE 1). Si ces avantages contribuent à élever le coût de l'emploi et ont pu ainsi motiver l'externalisation, leur renégociation et/ou leur suppression est une source d'économies importantes pour FACgroupe à la suite de la cession.

Il s'agit alors pour les IRP de parvenir à perdre le moins possible : « *De toute manière on a accouché dans la douleur hein, parce qu'ils voulaient tous nous remettre au plus bas de la grille, on a quand même fait des grèves, des débrayages* » (RP 1 FAÇONNAGE 2). Cette stratégie s'appuie par exemple dans le cas du versement de la participation, sur la signature d'un accord d'intéressement pour compenser la diminution de la participation. Chez GLABO 2, celle-ci représentait environ 1,2 mois de salaire selon les RP, tandis qu'intéressement et participation cumulés atteignent environ un mois de salaire chez FAÇONNAGE 2. Il s'organise aussi une priorisation des thèmes de négociations et des domaines sur lesquels les représentants du personnel sont prêts à bloquer, pour s'assurer de conserver les pratiques qui avaient cours avant. Chez FAÇONNAGE 2, les RP ont mis l'accent sur deux domaines : celui de la mutuelle gratuite pour l'ensemble de la famille, et le choix de la convention collective. Concernant cette dernière, un des RP de FAÇONNAGE 2 indique bien que : « *s'il n'y avait pas eu de résistance, on ne l'aurait pas gardé* » (RP 1 FAÇONNAGE 2). Là où la RH de FAÇONNAGE 1 semble considérer que l'issue de ces renégociations est donnant-donnant : « *Nous ce qui nous fallait, ce qu'il faut à [FAÇONNAGE 1] pour se développer, c'est de la capacité de production. Donc c'est des heures productives. Donc en gros c'est un échange de… On vous donne plus de salaires mais nous il nous faut plus de travail, plus de jours de travail, plus d'heures de travail. Voilà. Donc ils ont eu plus de salaire, et en contrepartie nous on a eu plus d'heures de travail* » (RP FAÇONNAGE 1), les représentants des salariés estiment au total avoir beaucoup perdu : « *Les salariés ont perdu beaucoup d'avantages, faut le savoir, la sixième semaine de congés payés… On avait des jours d'ancienneté qui ont disparu aussi, des jours de déménagement, des jours enfants malades* » (RP 1 FAÇONNAGE 2).

Chez LABO, les IRP ont bien conscience que les pertes sont inévitables : « *on sait qu'il y a des choses qu'on a de fortes chances de perdre parce que c'est des accords qui s'appliquent mécaniquement* » (RP LABO). Ils tentent alors de se préparer du mieux possible, en s'appuyant sur la comparaison avec une autre cession déjà opérée par le groupe en 2015, celle d'ACTIF,

avec laquelle le RP de LABO continue d'entretenir des liens informels *via* les élus de celle-ci. Cette comparaison est d'autant plus pertinente que le repreneur d'ACTIF a été retenu par le groupe pour rentrer en négociations exclusives pour la reprise de LABO. Ces échanges entre les RP d'ACTIF et ceux de LABO ont notamment permis de pointer deux points de vigilance : une perte conséquente de participation et la remise en question des horaires de travail. Sur le premier point, le RP de LABO explique « *mécaniquement la formule de calcul va faire que, enfin c'était le cas à [ACTIF], l'assiette du montant de la participation bah elle était tombée à peau de chagrin, et que du coup l'accord s'appliquait mais il n'y avait plus rien à partager quoi. Donc c'est ce genre de choses qu'il faut regarder, et je sais qu'eux ils l'ont compensé par la signature d'un accord sur l'intéressement, qui n'existait pas chez [LABO]* » (RP LABO). Sur la question du temps de travail, plus encore que les compensations liées au travail de nuit ou de weekend, le RP de LABO craint de voir le nombre d'équipes effectuant les rotations revu à la baisse : « *nous on a un travail en 7/7, sept jours sur sept, qui se fait en six équipes alors que d'habitude ça se fait plutôt en cinq équipes, je crois que c'est le cas à [ACTIF] d'ailleurs, et forcément ça coûte un peu plus cher en six équipes qu'en cinq, et voilà, ça va être ça où on va demander des engagements* » (RP LABO). En somme, les préoccupations des IRP de LABO se tournent vers « *tout ce qui va toucher au temps de travail et à la rémunération en fait. Ça va être ça les deux gros sujets* » (RP LABO).

Au total, la renégociation de l'ensemble des accords d'entreprise suite à la cession apparaît comme un moment crucial de la formation des conditions de travail et d'emploi dégradées des salariés externalisés et s'apparente clairement à des négociations de concessions. En effet, les directions des repreneurs saisissent cette fenêtre de quinze mois pour se défaire des avantages dont bénéficiaient les salariés au sein des gros laboratoires, en instrumentalisant dans leur discours la menace qui pèse sur l'emploi, rendue crédible par l'externalisation. Puisque la cession est perçue comme la solution la moins dommageable, les IRP naviguent lors de ces renégociations dans un couloir de possibilités assez mince, entre la volonté de perdre le moins possible et la crainte de voir le repreneur se désengager ou être mis en défaut. Cette pression des directions se combine de surcroît avec les pertes « mécaniques », liées au simple fait de sortir d'un gros groupe, comme dans le cas de la participation, qui semble se répéter d'une cession à l'autre. En revanche, d'autres facteurs de dégradations apparaissent après la cession, notamment du fait de la diversification des clients qu'opèrent les façonniers pour réduire leur dépendance au donneur d'ordres principal. Face à ces nouvelles dégradations de

l'organisation de la production et des conditions de travail, les IRP semblent bien peu en capacité d'influencer les décisions des directions.

c) L'incapacité à infléchir la dégradation de l'organisation et des conditions de travail

Dans leurs travaux analysant l'impact des types de relations inter-entreprises qui émergent de la réorganisation de la chaîne de valeur sur l'organisation et les conditions de travail dans le secteur des services informatiques, Flecker et Meil (2010) mettent en évidence que l'externalisation, puisqu'elle poursuit un but de réduction des coûts, s'accompagne d'une dégradation de l'organisation du travail et des conditions de travail et d'emploi. Ces dégradations sont liées à l'intensification du travail, à une augmentation soutenue de la charge, mais aussi à une demande accrue de flexibilité. Or, d'autres travaux soulignent précisément que face à ces dégradations, les IRP elles aussi affectées par l'externalisation, voient leur capacité à peser dans la détermination des conditions de travail et d'emploi se réduire (Doellgast et *al.*, 2016), notamment du fait de l'évitement des institutions régulant les relations de travail qu'elle induit (Drahokoupil et Fabo, 2018).

Nos monographies mettent ainsi en lumière la manière dont se modifie l'organisation de la production des usines cédées en liens avec des politiques d'économies de coûts et permettent d'identifier les mécanismes économiques spécifiques à la production pharmaceutique en sous-traitance amenant une augmentation du rythme et de la charge de travail ainsi qu'une demande croissante de flexibilité. En effet, le modèle économique du façonnage, de par la diversification des clients et l'évolution de la composition du chiffre d'affaires qu'il induit, génère une intensification du travail et des pics d'activité comblés par un recours accru aux heures supplémentaires, faisant de l'organisation du temps de travail un sujet central de la vie de l'entreprise. En bout de course, les conditions de production et de travail se dégradent.

L'organisation du travail dans un contexte d'économies de coûts

Au niveau de l'organisation de la production, les recherches d'économies sont omniprésentes, en témoigne la mise en place d'une démarche groupe dite d'« *excellence opérationnelle* » (RD FAÇONNAGE 2), qui concerne la mise en place du *lean* pour améliorer l'efficience et « *pour tuer justement tout ce qui est gaspillage, gagner en performance en fait hein, la performance du collaborateur* » (RD FAÇONNAGE 2). En visant de la sorte la « performance du

collaborateur », le nombre de personnes par ligne se trouve réduit de manière non négligeable comparativement à l'organisation pré-cession : « *Chez [GLABO 2] il y avait toujours une personne en plus […] le fait d'avoir supprimé une personne en bout de ligne, ils étaient quand même trois par ligne de production avant, ils sont passés à deux, donc certes il y a quelques appareils qui ont été ajoutés pour automatiser les lignes, mais il n'empêche que les personnes courent deux fois plus qu'avant* » (RP 4 FAÇONNAGE 2). Poussées à l'extrême et constatant les problèmes générés par une telle organisation, les directions doivent parfois se rendre à ce qui est évident pour les salariés : « *il y a des endroits ils ont rétropédalé, ça ne passait pas sinon* » (RP 3 FAÇONNAGE 2). De la même manière, « *dans les trois/quatre ans qu'ont suivi avec [FACgroupe], les départs n'ont pas été systématiquement remplacés* » (RP 1 FAÇONNAGE 2).

Dès lors, le rythme de travail est en forte augmentation : *« ils se rendent pas compte à quel point les salariés ils galèrent, les petits ouvriers, ceux qui sont en bout de la chaîne alimentaire, sur les lignes ou en fabrication, on a des collègues qui n'arrêtent pas, de début de poste jusqu'en fin de poste, il faut sortir les boites, il faut sortir les cuves, faire rentrer le grain, le transpalette il est pas là faut aller en chercher un autre, pendant ce temps-là ça tourne et ils se font engueuler parce que ça s'est arrêté…* » (RP 1 FAÇONNAGE 2). En outre, les politiques d'optimisation des coûts ne sont pas les seules responsables de l'intensification du travail, renforcée par d'autres facteurs, dont la nature diverge cependant entre FAÇONNAGE 1 et FAÇONNAGE 2.

Modèle économique du façonnage et intensification du travail

Chez FAÇONNAGE 1, l'intensification est liée à l'augmentation de l'activité, celle-ci ayant augmenté de 75% depuis la reprise du site par FAÇONNAGE 1 : « *C'est une entreprise qui faisait 20 millions d'unités en 2011. Aujourd'hui on en fait 35 millions […] Et forcément bah votre rythme de travail bah quand vous avez 20 millions d'unités puis un rythme quand on en a 15 millions de plus et bah il n'est pas tout à fait le même* » (RD FAÇONNAGE 1), mais les effectifs ont augmenté moins rapidement. Pour la RH, cela s'explique toutefois par le fait qu'il y a eu un rééquilibrage entre main d'œuvre indirecte (MOI) dont l'activité ne concoure pas à la fabrication et main d'œuvre directe (MOD) : « *Un confort qui s'installait et c'était les belles années, pour certains. Voilà. Le fait d'arriver et de mettre de la croissance en plus, l'augmentation s'est faite essentiellement sur de la MOD. Alors la MOI aussi augmente mais pas au même rythme qu'une MOD, puisque c'est plutôt la MOD qui va augmenter très*

rapidement. Et la MOI va s'ajuster au fil de l'eau » (RD FAÇONNAGE 1). La poursuite de l'intensification est à prévoir, puisque de nouveaux contrats ont été signés : « *on va rentrer dans une phase de… on va augmenter les charges de travail […] le travail n'est plus le même et qu'il faut absorber une charge plus importante avec quasiment les mêmes ressources que j'avais moi il y a 8 ans avec 220 salariés* » (RD FAÇONNAGE 1)

Par ailleurs, le changement de modèle économique chez FAÇONNAGE 1, avec la diversification de la clientèle, implique non seulement de produire plus au total, mais aussi sous des formes plus segmentées, qui multiplient les temps d'adaptation des machines et réduit les temps de production : « *il y a les nouveaux clients qui sont arrivés, ce qui veut dire multiplication du travail, avec une autre organisation bien sûr […] C'est une autre organisation à avoir, parce qu'avant on travaillait par lot, et du coup maintenant il y a tout le temps du changement. Ça change tout le temps* » (RP FAÇONNAGE 1). Face au développement de ces nouveaux contrats, le RP de FAÇONNAGE 1 pointe en outre une saturation des machines : « *pour certaines ce n'est pas loin de 100% donc on est obligé de jongler* » (RP FAÇONNAGE 1), et une tension sur les équipements : « *bah c'est très tendu, parce que ça change tout le temps, vous voyez parce que le problème c'est les équipements donc il faut s'adapter, et c'est normal parce qu'il faut prendre des marchés, mais en même temps il faut que l'investissement dans un équipement soit rentable. Du coup des fois au niveau de la capacité c'est difficile à gérer* » (RP FAÇONNAGE 1).

Si l'on retrouve chez FAÇONNAGE 2 les causes liées à l'augmentation de l'activité, l'essentiel de l'intensification provient des défauts de qualité, qui désorganisent l'ensemble de la production. En effet, la démultiplication de problèmes de qualité amène à produire dans l'urgence, souvent des petits volumes pour pallier les volumes manquants, ce qui induit une tension croissante pour répondre aux pics d'activité, et là encore une recrudescence des temps de nettoyage : « *il y a beaucoup plus de démontages et de nettoyage qu'avant, de mon temps, quand on commençait on partait sur des campagnes de produits qui faisaient deux/trois semaines et donc il y avait du nettoyage quotidien mais voilà c'était du nettoyage léger, maintenant tous les deux jours y'a un démontage et un grand nettoyage, parce qu'on change de campagne de produit, faut s'adapter aux demandes des clients* » (RP 1 FAÇONNAGE 2).

Le temps de travail comme sujet central

Cette intensification du travail et l'augmentation de la charge affecte logiquement le temps de travail, en témoigne l'explosion du recours aux heures supplémentaires, celles-ci devenant

même imposées : « *on fait des heures sup, on nous a imposé des heures obligatoires encore la semaine dernière* » (RP 1 FAÇONNAGE 2), bien que la RH indique que « *pour l'instant on fait beaucoup appel au volontariat* » (RD FAÇONNAGE 2). Face à cette démultiplication des heures supplémentaires, la RH ne juge pourtant pas nécessaire de renégocier l'accord temps de travail, puisque la multiplication des heures supplémentaires est avant toute chose liée aux problématiques de qualité et à « *l'inefficience* » selon ses propres termes.

En revanche, chez FAÇONNAGE 1, du fait du changement de modèle économique avec l'entrée de nouveaux clients, entrainant des modifications de l'organisation du travail et une intensification sensible, la RH déclare envisager de revenir sur l'accord des 35 heures : « *Alors, c'est un point qui devra se négocier dans les années à venir […] Là je vais avoir une nouvelle vague de négociations. […] Moi je dois avoir toute la partie flexibilisation de mon temps de travail, pour s'adapter un peu plus à nos contraintes. Aujourd'hui voilà c'est plus adapté, nos accords de 2011, après le rachat* » (RD FAÇONNAGE 1). En particulier, elle appelle de ses vœux une flexibilisation du temps de travail, pour pallier les pics d'activité : « *on a cette variabilité d'activité, on a des pics de croissance aussi qui sont assez aléatoires dans l'année, donc il faut qu'on rentre dans un système de modulation, d'annualisation, de flexibilité du travail, des jours fériés. Voilà aujourd'hui on les prévoit toujours en jours fériés mais au final on les ouvre toujours à la dernière minute parce qu'on est en retard sur telle ou telle ligne et qu'il faut qu'on puisse produire* » (RD FAÇONNAGE 1). La RH explique ainsi faire face à des problèmes d'adaptation « *Ouais parce qu'aujourd'hui on est tout le temps en train de changer le rythme de travail […] il faut qu'on ait, qu'on travaille sur une base où on décale les gens en fait du mardi au samedi, pour pouvoir ouvrir nos lignes jusqu'au samedi après-midi* » (RD FAÇONNAGE 1), et dépendre du bon vouloir des salariés puisque le temps supplémentaire s'effectue uniquement sur la base du volontariat : « *aujourd'hui j'arrive toujours à avoir des volontaires, mais j'ai toujours cette épée de Damoclès de 'Cela dépend des volontaires'. Le jour où j'ai plus de volontaires, je ne fais plus tourner les lignes de production* » (RD FAÇONNAGE 1).

La dégradation des conditions de travail, conséquence des tensions productives

En bout de ligne, les conditions de travail s'en trouvent fortement dégradées, comme l'explique le RP de FAÇONNAGE 1 : « *ils sont fatigués […] il suffit qu'il manque du personnel et qu'on ait une charge de travail importante, et comme tout le monde n'a pas toutes les connaissances, certains vont devoir se diviser pour faire plusieurs produits* » (RP FAÇONNAGE 1). Le RP

de FAÇONNAGE 2 abonde dans le même sens : « *ce qu'il se passe actuellement dans l'entreprise c'est que les gens ils ne sont plus bien. Faut faire des heures sup, sans parler des heures sup qu'ils nous rajoutent là obligatoires, on tourne dans un mode dégradé avec beaucoup de productions depuis [FAÇONNAGE 2] donc il y a toujours des heures sup les samedis, donc c'est devenu un mode de fonctionnement, il y a des problèmes de turn-over alors les gens ils galèrent alors là où on doit être trois on est plus que deux parce qu'il manque quelqu'un, pour poser les congés c'est la galère, la reconnaissance elle n'y est plus* » (RP 1 FAÇONNAGE 2). Ce constat semble reconnu par la RH, pour qui la revendication principale des IRP toucherait aux conditions de travail : « *les conditions de travail dans le sens où ils estiment que les gens sont trop chargés, qu'ils font trop d'heures, qu'il y a trop d'heures supplémentaires, comme on est en retard forcément on fait des heures supplémentaires donc on sollicite les gens le samedi* » (RD FAÇONNAGE 2). Nous remarquons par ailleurs, lors de l'entretien avec la RH conduit dans son bureau, des supports de communication mentionnant le fait d'« arrêter d'accepter le mode dégradé permanent », vocabulaire employé indifféremment par les représentants du personnel comme les représentants de direction.

Face à ces dégradations, les IRP se plaignent de ne pas réussir à améliorer l'organisation et déplorent que ce fonctionnement dégradé soit devenu la norme. Ils pointent de surcroît une difficulté à assurer leurs mandats, tout en ayant des postes à responsabilités dans l'entreprise : « *c'est compliqué d'avoir des postes à responsabilités et d'avoir le temps en plus pour nos mandats* » (RP 2 FAÇONNAGE 2). Les IRP sont alors amenés à devoir choisir entre leur carrière et leur rôle de représentants des salariés. Parmi les deux RP rencontrés chez FAÇONNAGE 2, l'un a fait le choix d'une rétrogradation, et l'autre a choisi de ne pas se représenter suite à une promotion. Ainsi, l'intensification et l'augmentation de la charge de travail percute de plein fouet la capacité des élus à agir pour préserver les conditions de travail, accentuant encore davantage la problématique.

In fine, tant les politiques d'économies de coûts que l'augmentation de l'activité suite à l'externalisation sont à l'origine d'une forte intensification du travail et d'une augmentation de la charge, qui se répercutent sur le temps et les conditions de travail. Le recours aux heures supplémentaires explose, tandis que les directions sont en recherche de davantage de flexibilité. Or, les IRP, elles-mêmes déstabilisées par l'externalisation et par ces changements importants dans l'organisation du travail, semblent dans l'incapacité d'infléchir les orientations données par les directions. Ce résultat fait directement écho à celui que formulent Caroli et Gautié (2009) dans leur ouvrage sur les bas salaires et la qualité de l'emploi en France, qui lie

directement la dégradation des conditions de travail à l'intensification et à la « faiblesse des syndicats sur le lieu de travail » (p. 49).

Dans cette troisième partie, nous cherchions à faire apparaître les mécanismes par lesquels l'éclatement déstabilise les institutions représentatives du personnel, donc le rapport de force entre celles-ci et les directions. Si l'éclatement financier et productif segmente les collectifs de travail, cette segmentation apparaît moins comme une conséquence et davantage comme un effet recherché par les directions. En effet, en isolant les activités, les catégories socioprofessionnelles et les organisations syndicales les unes des autres, les employeurs s'assurent de diviser les salariés entre eux, ces derniers se faisant même parfois le relai de ces divisions, en refusant de s'associer aux tentatives de reconstitutions des collectifs *via* la mise en place d'instances centralisées. D'autre part, les pratiques de gestion de la main d'œuvre utilisées par les employeurs parviennent à instiguer l'idée que d'autres salariés peuvent toujours remplacer les salariés en poste, soit par un recours accru à l'intérim, soit par le recours à la sous-traitance ; et qu'une menace permanente pèse sur l'emploi, sous forme de plans de licenciement ou d'externalisation. Ce « spectre de la restructuration » est volontairement omniprésent dans les discours des directions, conduisant à l'intériorisation de ce risque par les salariés. Dès lors, les directions obtiennent plus facilement des concessions de la part des salariés et de leurs IRP. Les conséquences de cette déstabilisation du rapport de force sont particulièrement visibles en matière de partage de la valeur, et affectent autant les salariés des filiales de gros laboratoires que les salariés externalisés. En revanche, ces derniers sont confrontés à un degré supplémentaire de concessions au moment de l'externalisation, celle-ci apparaissant comme un moindre mal comparativement à la fermeture définitive de l'usine. Si une partie conséquente des dégradations touchant les conditions de travail et d'emploi découle ainsi des renégociations d'accords suivant la cession, l'organisation du travail en sous-traitance amène en elle-même son lot de dégradations, en lien avec l'augmentation de la charge et du temps de travail.

Conclusion

En rentrant au cœur d'entreprises caractéristiques de l'organisation de la production pharmaceutique, notre analyse fondée sur des matériaux monographiques aura permis de faire écho à différents résultats mis en évidence dans le chapitre 1 mais aussi dans la littérature d'économie industrielle et de relations industrielles. Les formes d'éclatement financière et productive apparaissent comme étant le fruit d'une seule et même volonté : celles des laboratoires multinationaux de maximiser la création de valeur pour leurs actionnaires (Appelbaum, 2017 ; Baranes, 2017). L'éclatement productif est en outre rendu possible par la conjonction des intérêts des laboratoires, avec les intérêts propres des sous-traitants (Frigant, 2013), qui acquièrent à moindres coûts des capacités productives au cœur de leur modèle économique. En segmentant la chaîne de valeur, les laboratoires dominants s'assurent de capter une part croissante de la rente liée à l'activité pharmaceutique, permettant grâce à la centralisation des moyens financiers et des décisions stratégiques de réaliser les opérations de fusions et acquisitions, mais plaçant les segments éclatés dans une position de dépendance extrême, les vidant de leur autonomie. Aussi, les filiales de laboratoires apparaissent comme des sous-traitants internes (Doellgast et *al.*, 2016), soumis majoritairement à des contraintes extérieures aux frontières de l'entreprise exercées par les têtes de réseaux et faisant l'objet du même contrôle productif et social.

L'ensemble de ces dimensions économiques exerce une influence manifeste sur les relations sociales, en témoigne la déstabilisation des institutions représentatives du personnel. Loin d'être une simple conséquence de l'éclatement, le rapport de force défavorable aux IRP est construit point par point par les directions, mobilisant tantôt la division des collectifs (Marglin, 1974), tantôt le spectre des restructurations (Drahokoupil et Fabo, 2018). On perçoit alors la mise en bascule permanente dont jouent les directions, liée à la possibilité de « tout perdre » du jour au lendemain. Nos terrains d'enquête font en effet apparaître un discours ambivalent de la part des représentants du personnel, à la fois fortement mobilisés pour faire valoir leur droit de regard malgré l'équilibre du rapport de force prévalant, et laissant pour autant transparaître le sentiment de faire partie des « privilégiés ». Ce sentiment s'appuie sur l'image dont bénéficie encore aujourd'hui l'industrie pharmaceutique, réputée pour offrir des conditions sociales bien meilleures que dans d'autres secteurs, notamment du fait de sa convention collective.

Ainsi ébranlées, les IRP concèdent plus facilement, comme le montre la faible augmentation des salaires, tant chez les salariés des filiales de laboratoires que chez les sous-traitants. Dans le cas particulier de l'externalisation, la menace d'une fermeture définitive exerce une pression supplémentaire, qui place les directions en position de force pour renégocier l'ensemble des accords dans la suite immédiate de la cession. S'il s'agit là d'un moment crucial de dégradation des conditions de travail et d'emploi des salariés externalisés, les salariés restés en interne sont bien informés des conséquences sociales de l'externalisation, qui les incitent en retour à concéder plus facilement. En outre, l'augmentation et la diversification de l'activité des usines cédées, combinée aux politiques de réduction des coûts, se traduisent par une intensification sensible du travail, une augmentation de la charge et du temps de travail, dégradant encore davantage les conditions d'exercice de la production des salariés externalisés.

Indubitablement, les relations sociales sont très affectées par l'ensemble des configurations économiques induites par l'éclatement. En revanche, nos travaux permettent de bien mettre en évidence une causalité en sens inverse : les relations sociales apparaissent comme un déterminant de l'éclatement, renvoyant souvent à une volonté d'évitement. L'évitement concerne d'abord l'ensemble des institutions entrant dans la détermination des conditions de travail et d'emploi, accords d'entreprise et convention collective. Concernant l'évitement de la convention, il connaît une issue plus ou moins fructueuse pour les directions, selon le degré d'opposition rencontré. L'évitement vise aussi plus généralement les instances représentatives du personnel, la conflictualité et les coûts qu'elles sont susceptibles d'induire.

In fine, les configurations économiques et les relations sociales entretiennent des liens d'interdépendance, exerçant l'un sur l'autre une influence mutuelle.

Si l'emploi d'un matériau monographique a permis d'identifier précisément l'ensemble des mécanismes mis au jour dans ce chapitre, il convient néanmoins de rappeler que chaque entreprise sur laquelle nous nous sommes appuyés est en soi un cas particulier, résultant d'une combinaison complexe entre la culture du pays de la tête de groupe, les pratiques managériales locales et la structuration économique mondiale. Dès lors, nos résultats n'ont pas une valeur de vérité générale et ne peuvent prétendre être transposés tels quels dans d'autres entreprises, puisqu'elles seront elles-mêmes des cas particuliers.

Chapitre 3 : L'influence des systèmes de relations professionnelles sur la formation des conditions de travail et d'emploi

Application à une multinationale de l’industrie pharmaceutique

Introduction

Nous avons mis en évidence dans le chapitre 2 l'existence de points communs et de points de divergence entre un façonnier et une filiale de production d'un laboratoire multinational, tous deux profondément immergés dans des liens de dépendance économique, financière, mais aussi organisationnelle. La capacité des représentants des salariés à peser sur les décisions qui les concernent est apparue meilleure dans les entreprises mieux positionnées dans la chaine de valeur, mieux positionnées au sens où elles font encore partie de la firme multinationale intégrée. Pourtant, dans le cas de LABO comme dans celui de FAÇONNAGE, les Instances représentatives du personnel (IRP) éprouvent des difficultés similaires en termes d'accès à l'information, d'amélioration des conditions de travail et d'emploi, de reconstitution des collectifs de travail éclatés ou encore pour infléchir les modes de gestion et de mobilisation de la main-d'œuvre.

Ce chapitre vise alors, à partir d'un travail de comparaison internationale, à mieux comprendre le rôle joué par les caractéristiques du système de relations professionnelles (SRP) dans l'action collective, celle-ci étant entendue comme « action d'un groupe déterminé à obtenir un bien collectif au besoin par le conflit ». Comme l'explique Mathieu (2012), cette notion s'appliquant à tous les champs d'action repose dans le monde du travail sur les syndicats, les « biens collectifs » visés étant constitués des conditions de travail et d'emploi. Le système de relations professionnelles désigne quant à lui la « configuration particulière d'acteurs, de règles et de pratiques dans laquelle les règles ne sont pas indépendantes les unes des autres » (Bevort et Jobert, 2011, p. 6), ces règles et ces pratiques renvoyant aux relations entre l'État, les employeurs et les salariés, concernent à la fois le contenu du travail (salaire, temps de travail, etc.) et les procédures encadrant la négociation entre les employeurs et les salariés.

Pour espérer être le plus à même d'évaluer le lien entre les difficultés des représentants du personnel et le système de relations professionnelles français, le cadre d'analyse cherche à neutraliser du mieux possible les autres facteurs de différenciation susceptibles de jouer un rôle fort. Ainsi, nous comparons une filiale française de production d'une multinationale à une autre filiale de production de cette même multinationale implantée dans un territoire dont le système de relations professionnelles présente des caractéristiques très différentes. En optant pour deux filiales (dans le cas présent deux usines) d'un même laboratoire multinational figurant parmi les dix premiers laboratoires mondiaux, nous neutralisons l'effet que peuvent avoir les

spécificités des têtes de groupe. En effet, cela garantit une nationalité d'origine, un management central et des décisions stratégiques homogènes. Mais cela ne peut suffire. Nous avons vu dans le chapitre 2 que le rythme de la production et la dépendance stratégique au groupe varient selon le type de médicament. Nous pensons également être parvenus à égaliser ces éléments ici : les usines fabriquent toutes les deux les mêmes médicaments et approvisionnent le même marché, faisant ainsi face aux mêmes conditions de concurrence et de réglementation, mais aussi aux mêmes conditions de production. En effet, l'activité sur laquelle se positionnent les deux usines a ceci de particulier qu'elle implique une forme de mobilisation du travail continue, un cycle de production organisé sur l'année et des pics saisonniers d'activité. De plus, contrairement au chapitre 2, les entreprises sur lesquelles notre analyse prend appui se situent à un endroit particulièrement favorable aux salariés du point de vue de l'activité dont ils ont la charge : les usines produisent des médicaments appartenant à l'une des cinq aires thérapeutiques les plus dynamiques du marché pharmaceutique mondial et cette aire thérapeutique est considérée comme stratégique par la tête de groupe. Au total la différence au centre de l'analyse tient bien au fait que les deux usines sont implantées dans deux territoires aux systèmes de relations professionnelles très différents : la France et le Québec[88].

En effet, en référence à la typologie des *Cinq Capitalismes* (Amable, 2005) analysant les complémentarités entre cinq domaines institutionnels (la concurrence sur le marché des produits, le rapport salarial et le marché du travail, les systèmes financiers et la gouvernance d'entreprise, la protection sociale, et les systèmes d'éducation et de formation), la France s'apparente au capitalisme continental européen, tandis que le Canada s'inscrit dans le groupe des économies libérales fondées sur le marché. En resserrant la focale uniquement sur le rapport salarial et le marché du travail, cette différence de catégorisation repose principalement sur l'aspect très décentralisé de la négociation collective au Canada, calquée en cela sur le modèle américain, là où la France dispose de niveaux de négociation centralisés, en particulier à travers la branche. En revanche, la réglementation en matière de travail (droit du travail, normes du travail ou encore système de relations professionnelles) est établie à l'échelle de chacune des provinces du Canada. Ainsi, le Québec se distancie du modèle nord-américain par son degré d'intervention plus important et tend à se rapprocher des modèles européens plus coordonnés.

[88] L'appui sur le Québec comme second territoire de cette comparaison s'explique par la conjonction d'une opportunité (voir encadré 3.1) et d'un intérêt académique évident, compte-tenu des spécificités du système de relations professionnelles très éloigné du système français mais aussi compte-tenu de l'implantation d'une usine du groupe multinational réalisant la même activité.

Ce niveau d'intervention se manifeste notamment par l'établissement d'un socle de normes relatives au travail conséquent. Il s'agit là d'une observation plus largement formulée par Rigaud et *al.* (2010) concernant l'ensemble des complémentarités institutionnelles du modèle de développement québécois, à savoir que le Québec constitue une variation sur certains aspects moins libérale que l'ensemble d'Amérique du Nord dans lequel il évolue et occupe à ce titre une position intermédiaire, en lien avec le degré et la nature de l'intervention de l'État. Rigaud et *al.* font par exemple référence à l'importance du filet social (lié à l'assurance chômage notamment) et des politiques sociales et familiales (assurance-médicament, congé parental, etc.), ou encore à la place des acteurs publics et collectifs dans le système de financement.

Du point de vue de la comparaison en relations professionnelles, le choix de la France et du Québec est souvent mobilisé. Dans ses travaux sur la nature juridique de l'ancienneté en droit du travail, Vallée (1995) s'appuie précisément sur ces deux cas pour mener une analyse comparative, expliquant que les droits du travail français et québécois « constituent aujourd'hui deux modèles fort différents l'un de l'autre, correspondant bien aux principaux modèles contemporains de relations de travail » (p. 261). Cette comparaison est aussi mobilisée dans des analyses sectorielles, comme c'est le cas des travaux de Bourque (1995) portant sur l'influence des institutions sur l'action syndicale durant la crise de la construction navale. L'auteur y défend en effet la thèse selon laquelle « le cadre légal et institutionnel des systèmes nationaux de relations industrielles délimite dans une large mesure le champ et les moyens d'action des organisations syndicales » (p. 531), semblant faire particulièrement écho à nos propres questionnements de recherche.

Il s'agit ensuite de déterminer l'approche pertinente pour comparer les systèmes de relations professionnelles français et québécois. Parmi les nombreux cadres d'analyse théoriques présents dans la littérature d'*Industrial Relations*, nous faisons le choix de nous appuyer sur celui que proposent Benassi et *al.* (2019). L'intérêt de leur approche est en effet de proposer un cadre d'analyse visant à bien faire ressortir les caractéristiques des systèmes de relations professionnelles sous l'angle des ressources de pouvoir que ceux-ci confèrent. À travers le cas des intérimaires dans le secteur de la métallurgie en Italie et en Allemagne, les auteurs cherchent ainsi à expliquer les divergences de conditions de travail et de recours à ce type de main d'œuvre à travers la mobilisation différenciée de ressources de pouvoir, faisant apparaître en creux l'existence de freins à celles-ci. Selon eux, ces ressources permettent aux représentants du personnel de (re)construire leur capacité à négocier. Dressant le bilan de toute

une sous-littérature des relations professionnelles, Benassi et *al.* identifient trois grandes catégories de ressources, constituant le cœur de la grille d'analyse que nous mobiliserons :

- Les ressources structurelles, renvoyant à la position dans le marché du travail et dans la chaîne de valeur, position qui varie en fonction du type de produit et de l'organisation de la production qui en découle[89],
- Les ressources d'association, dépendant d'une part de la capacité des syndicats à promouvoir l'action collective en s'appuyant sur une densité syndicale et une adhésion élevées, et d'autre part de la capacité à construire un front syndical commun[90],
- Les ressources institutionnelles, issues de l'influence des institutions du marché du travail et du système de relations professionnelles sur l'organisation des syndicats, leur position de négociation et leur capacité à mobiliser[91].

Défendant la thèse selon laquelle l'articulation entre ressources d'association et ressources institutionnelles est centrale dans la capacité des syndicats à négocier, les auteurs montrent que cette articulation peut être renforcée ou au contraire affaiblie dans le temps, selon les stratégies des deux parties à la négociation. Tandis que la partie patronale chercherait à diviser le mouvement syndical et les salariés (ce qui fait par ailleurs écho à ce que nous montrons dans le chapitre précédent), les syndicats chercheraient au contraire à dépasser ces divisions. En se plaçant ainsi au niveau du secteur, les travaux de Benassi et *al.* (2019) peuvent laisser penser que seul ce niveau d'analyse serait pertinent pour appréhender un système de relations professionnelles disposant d'échelons centralisés de régulation, comme c'est le cas de l'Allemagne et de l'Italie, mais aussi celui de la France. Pour autant, Doellgast et *al.* (2020) montrent à travers leur analyse de France Télécom qu'il est aussi convaincant de se positionner au niveau de l'entreprise pour interroger la transformation des ressources mobilisées par l'acteur syndical. Nous adoptons ainsi la grille de Benassi et *al.* pour chercher à identifier les trois types de ressources non plus au niveau de la branche, mais au niveau des entreprises que nous comparons. Nous prendrons également appui sur Lévesque et Murray (2010), montrant que les ressources seules ne suffisent pas, leur portée dépendant directement de l'aptitude des

---

[89] « Structural power resources derive from workers' position in the labour market and in the labour process, and depend on the organization of production, product markets, technology » (p. 3)

[90] « Associational power relies on unions' ability to promote collective organization, both through high membership density and ability to mobilize members, and the capacity to create alliances with other organizations and movements » (p. 3).

[91] « Institutional power derives from industrial relations and labour market institutions, which affect unions' organizational strength, bargaining position and mobilization capacity » (p. 3).

instances représentatives du personnel à s'en saisir. Il s'agit donc de ne pas se limiter à l'étude des ressources formelles que confèrent les systèmes de relations professionnelles, mais aussi d'interroger leur mobilisation effective par les syndicats. Enfin, l'issue des négociations ne peut se comprendre entièrement sans une attention portée à l'autre participant aux négociations : la partie patronale. Si le chapitre 2 a permis sur ce point de mettre en évidence un pilotage des négociations locales par le groupe, Bélanger et *al.* (2013) pointent vers l'importance d'interroger l'autonomie dont disposent les filiales en matière de gestion des relations sociales.

Ainsi, nous entendons, grâce à notre analyse, contribuer à mieux comprendre l'issue d'une négociation collective, en développant une méthodologie susceptible d'être appliquée de manière systématique, qui rende lisible la position et les ressources des deux parties à la négociation. Notre analyse repose pour cela sur la réalisation d'entretiens avec des représentants du personnel de chacune des filiales (voir encadré 3.1), sur l'étude de documents variés d'entreprise (ensemble des accords collectifs qui s'y appliquent, documents de communication patronaux et syndicaux à destination des salariés, procès-verbaux des comités, documents présentés en négociation, etc.) et sur l'ensemble des textes légaux entrant dans la détermination des conditions de travail et d'emploi (convention collective de branche, Code du travail, lois annexes). Trois thèmes de négociation sont particulièrement investigués : le temps de travail, en tant que thématique centrale des négociations collectives visant l'adaptation du travail à chaque production spécifique ; la rémunération, en tant que sujet particulièrement verrouillé par le groupe, et enfin la protection de l'emploi, en lien avec l'omniprésence des plans de licenciement dans le secteur[92].

De quels moyens disposent respectivement les représentants des salariés d'une même multinationale implantée en France et au Québec pour influencer leurs conditions de travail et d'emploi ? Quels sont les leviers les plus utiles et quels sont leurs freins ? Sur quels champs de la négociation ces capacités d'action syndicale parviennent-elles à imprimer leur marque face au pilotage de la maison-mère ?

[92] Pour l'ensemble de notre analyse, nous faisons le choix, dès qu'il sera question de valeurs monétaires (salaires, primes, etc.) de ne pas inclure les taux de change entre le dollar canadien et l'euro. En effet, nous pensons que chacune des deux monnaies est cohérente avec son système de prix national.

Préalable indispensable à la discussion du contenu des conditions de travail et d'emploi qui suivra, la première partie présente, sous un angle comparatif, les normes du travail en vigueur, les caractéristiques des systèmes de relations professionnelles en France et au Québec et la manière dont interagissent ces deux dimensions. L'analyse dynamique nous permet de faire apparaître l'évolution de l'intensité et des formes de l'intervention de l'État, à travers la détermination du contenu des normes mais aussi de leur articulation à la négociation. S'appuyant sur la grille d'analyse de Benassi et *al.* (2019), nous nous attachons ensuite à dresser, pour chacun des territoires, une synthèse des caractéristiques des systèmes de relations professionnelles pouvant affecter les pouvoirs institutionnel et d'association des syndicats. Dans la seconde partie, il s'agit de voir comment ces caractéristiques s'articulent les unes aux autres au cours des processus de négociation et dans quelles mesures elles agissent respectivement comme ressource ou comme frein à l'action syndicale. Nous cherchons alors à expliquer les divergences de conditions de travail et d'emploi des salariés des deux filiales, en démêlant les effets respectifs du cadre normatif, du système de relations professionnelles, de la position dans la chaîne de valeur et du contrôle exercée par la maison-mère.

Encadré 3.1 : construction du terrain de recherche et entretiens réalisés

Disposant d'un contact identifié dans l'usine québécoise, nous avons entrepris un séjour de recherche de plusieurs mois au Québec entre décembre 2017 et mars 2018, afin de rencontrer l'ensemble des membres du comité exécutif du syndicat de l'usine québécoise, le négociateur professionnel attaché à la section syndicale, mais aussi des chercheurs spécialistes des relations professionnelles de l'Université de Montréal.

De retour de ce séjour de recherche, nous avons cherché à identifier un interlocuteur syndical équivalent dans l'usine française, ce qui fut possible suite à un mouvement de grève et la circulation de tracts où figuraient les noms et coordonnées de deux délégués syndicaux de l'usine (ayant par ailleurs des fonctions dans les autres organes de représentation élue), avec lesquels nous sommes donc entrés en contact au cours du second semestre 2018.

Ces entretiens ont débouché sur l'accès aux accords collectifs de l'entreprise, permettant d'analyser de manière croisée les modes d'organisation et de régulation en vigueur dans les deux usines.

Entre le troisième trimestre 2018 et le premier trimestre 2020, nous avons suivi le processus de négociation et continué de récolter les accords collectifs signés et autres actualités sociales et économiques des sites. Au deuxième trimestre 2020, nous avons conduit un nouvel ensemble d'entretiens : d'une part un entretien physique avec les délégués syndicaux français suite au déconfinement Covid-19, prolongé d'entretiens à distance, et d'autre part des entretiens à distance avec un membre de l'exécutif syndical de l'usine québécoise. D'autres types de documents ont été recueillis : rapport d'expertise, documents patronaux et syndicaux de communication et de préparation à la négociation, base de données économiques et sociales, etc.

Nous nous sommes attachés, face à l'ensemble de ce matériau, à faire apparaitre non seulement les conditions de travail et d'emploi formelles et effectives, leurs différences d'un site à l'autre, mais aussi les récits relatifs à leur négociation et à leur application.

I- Normes du travail et systèmes de relations professionnelles : présentation des cadres d'analyse nationaux[93]

Dans cette première partie, nous présentons le cadre d'analyse de notre étude comparative. Comme l'explique Boivin (1987) à propos du Québec ou Bevort et Jobert (2011) à propos de la France dans leurs travaux respectifs sur les relations professionnelles, l'État joue un rôle régulateur et interventionniste *via* l'établissement de normes légales minimales en matière de conditions de travail et *via* la réglementation de la concertation et de la négociation collective, organisant nécessairement l'interaction entre la loi et la négociation.

Relativement à ces deux aspects, les États français et québécois interviennent a *priori* selon des modalités mais aussi des intensités différentes, globalement plus faibles au Québec (Amable, 2005 ; Rigaud et *al.*, 2010). Or, selon Bevort et Jobert (2011), « l'histoire est déterminante pour comprendre à la fois l'importance et les formes spécifiques de l'intervention des États dans les relations de travail » (p. 95). C'est donc dans une perspective historique que nous abordons ces dimensions de l'intervention publique, tout en s'attachant à mettre en évidence les caractéristiques propres des deux territoires.

Ainsi, nous comparons les socles de normes légales actuellement en vigueur en France et au Québec et leurs dynamiques d'évolution respectives (1). Sur le plan de la négociation collective, il s'agit de déterminer le degré d'autonomie que l'État concède aux parties patronale et salariée, mais aussi de faire apparaître les ressources de pouvoir variables que les deux systèmes de relations professionnelles offrent aux représentants du personnel des deux territoires, à travers leurs principes structurants, leurs fondements historiques et leurs évolutions récentes (2).

Deux précisions doivent être apportées avant cette comparaison. Premièrement, puisque la réglementation en matière de travail est une compétence provinciale au Canada, les lois touchant au travail (normes du travail, équité salariale, encadrement de la négociation collective, etc.), définies au niveau fédéral ne s'appliquent que pour les salariés des secteurs d'activité fédéraux (employés de gouvernements, des transports interprovinciaux, etc.) et ne conditionnent en rien la teneur des lois s'appliquant au Québec. Ainsi, les seules ressources dont disposent les représentants des salariés au Québec sont issues des lois de la province ; nous ne discuterons donc pas de celles qui concernent le Canada. Deuxièmement, en France,

[93] Se rapporter aux encadrés 3.2 et 3.3 pour des précisions de vocabulaires.

les normes en matière de travail proviennent de deux sources : la loi et la négociation de branche. En effet, tel que discuté dans le chapitre précédent, le mécanisme d'extension des conventions collectives de branche donne, par un acte de l'autorité publique, la valeur de normes à ce qui a l'apparence d'un contrat, s'imposant de fait à toutes les entreprises non-signataires entrant dans son champ d'application (Bevort et Jobert, 2011 ; Morin, 1993). Cependant, afin d'établir la comparaison au niveau le plus général possible, nous ne discutons pas dans la section suivante des normes définies par la convention collective de l'industrie pharmaceutique[94], mais uniquement des normes d'origine législatives.

Encadré 3.2 : une même dénomination peut cacher des objets distincts

Les différences profondes de fonctionnement entre les deux territoires se manifestent directement dans le vocabulaire employé, désignant parfois sous la même appellation deux objets distincts.

- Traduction littérale de l'anglais, les « relations industrielles » désignent au Québec le domaine connu en France sous le nom de « relations professionnelles ». En effet, la dénomination québécoise renvoie en France à l'économie industrielle ou à l'étude de questions sectorielles. Ainsi, nous faisons par la suite le choix de n'employer que le terme de « relations professionnelles », à l'exception des citations directes d'auteurs québécois laissées dans leur forme originale.
- Tandis que le *Code du travail* français renvoie au regroupement de l'ensemble des lois relatives au travail, incluant les normes du travail et la réglementation de la négociation collective, le *Code du travail* québécois désigne, quant à lui, uniquement le support fixant les règles de la négociation collective.
- La convention collective au Québec ne se rapporte pas à la convention collective de branche au sens français du terme, mais désigne le regroupement d'accords collectifs négociés au niveau de l'entreprise. Nous emploierons ainsi dans le cas québécois la désignation de « convention collective d'entreprise » et dans le cas français celui de « convention collective de branche ».

[94] Ces normes conventionnelles font néanmoins l'objet de la section II-2a.

Encadré 3.3 : glossaire du vocabulaire spécifique employé en matière de relations professionnelles au Québec

- Accréditation : reconnaissance officielle par le Tribunal administratif du travail d'une association comme représentant de l'ensemble ou d'un groupe des salariés d'un employeur.
- Conciliation : processus qui permet à l'une ou l'autre des parties à une négociation collective, de faire appel à un tiers neutre pour aider à régler un différend et à conclure une entente, qu'il s'agisse d'une première convention collective ou d'un renouvellement.
- Grief : Plainte formulée officiellement par un employeur ou un syndicat soumise à l'arbitrage. Le grief porte normalement sur l'interprétation et l'application d'une convention collective.
- Unité de négociation : Groupe de salariés travaillant pour un employeur et ayant des intérêts communs sur le plan du travail.

1) Un socle normatif plus fourni en France mais qui se renforce au Québec

Dans cette première section, nous mettons en parallèle les normes relatives aux conditions de travail en vigueur, inscrites dans le *Code du travail* en France, et dans la *Loi sur les Normes du Travail* (LNT) au Québec. Nous ciblons notre attention sur des dimensions qui seront mobilisées par la suite dans notre analyse : la rémunération, le temps de travail (durée légale, compensations du temps supplémentaire et des horaires atypiques, congés annuels) et la protection de l'emploi (préavis et indemnités de licenciement). Il s'agit non seulement de comparer le contenu actuel de ces socles entre les deux territoires, mais aussi leur trajectoire ces dernières décennies.

Apparaît alors en creux la question de l'articulation entre la loi et la négociation collective, renvoyant à la notion d'« ordre public social ». Si traditionnellement cet ordre repose sur le fait que les règles définies par l'État s'imposent à tous, les dérogations à celles-ci ne pouvant s'effectuer que de manière à améliorer les droits légaux par l'exercice de la négociation collective (Bevort et Jobert, 2011), ce principe connaît lui-même des dérogations de plus en plus importantes. Nous en expliquons les conséquences du point de vue du degré de protection que confèrent les normes légales.

Le tableau 3.1 présente de manière synthétique les normes en vigueur en 2020 en France et au Québec, pour les thématiques de la rémunération, du temps de travail et de la protection de l'emploi.

Tableau 3.1 : Comparaison synthétique des normes en vigueur en France et au Québec en juin 2020 sur les thématiques de la rémunération, du temps de travail et de la protection de l'emploi

Thématique		**France**	**Québec**
Salaire brut horaire[95]		10,15 €	13,10 $CAD
Durée légale du travail		35 heures par semaine	40 heures par semaine
Heures supplémentaires		- À défaut d'accord collectif, majoration de 25% pour les 8 premières heures et de 50% pour les heures suivantes - En cas d'accord collectif, majoration minimum de 10%	Majoration de 50%
Congés annuels		5 semaines	- Ancienneté inférieure à 1 an : 1 jour par mois - Entre 1 et 3 ans : 2 semaines - Plus de 3 ans : 3 semaines
Compensation des horaires atypiques de travail	Nuit	Obligation de conclusion d'un accord d'entreprise ou de branche préalable, fixant les contreparties en repos ou financières	***Non réglementé***
	Dimanche		
Licenciement[96]	Préavis	- Ancienneté entre 6 mois et deux ans : 1 mois. - Plus de 2 ans : 2 mois	*Licenciement individuel* : - Ancienneté entre 3 mois et un an : 1 semaine - Entre 1 et 5 ans : 2 semaines - Entre 5 et 10 ans : 4 semaines - Plus de 15 ans : 8 semaines *Licenciement collectif* : - Entre 10 et 99 salariés : 8 semaines - Entre 100 et 299 sal. : 12 semaines - Plus de 300 sal. : 16 semaines
	Indemnités	1/4 de mois de salaire par année d'ancienneté pour une durée de service de 8 mois à dix ans, 1/3 de mois de salaires pour les années suivantes	***Non réglementé***

[95] Compte-tenu des différences en matière de fonctionnement de la protection sociale (chômage, santé, retraite) constituant une part importante de la différence entre le salaire brut et net, seul le salaire brut offre une base cohérente de comparaison entre les deux territoires. Pour la France, il s'agit du SMIC (salaire minimum de croissance) horaire brut valable au 1er janvier 2020 ; pour le Québec, du taux du salaire minimum valable au 1er mai 2020.

[96] Il aurait été pertinent de s'appuyer sur l'indicateur synthétique d'Employment Protection Legislation (EPL) de l'OCDE, mais celui-ci est donné pour le Canada alors que chacune de ses provinces dont le Québec a des spécificités.

Ce type de tableau comparatif permet de faire apparaître qu'il n'y a pas un modèle entièrement supérieur à l'autre du point de vue de ses avantages salariaux. Les salariés québécois ont une durée légale du travail plus élevée que celle des salariés français, et un nombre de congés annuels plus faible. En revanche, à la fois le salaire minimum[97] et la compensation du temps supplémentaire sont supérieurs au Québec. Au-delà du degré d'intervention étatique, la forme que prend celle-ci sur les thématiques réglementées dans les deux territoires répond à des logiques différentes. Ces différences s'illustrent par exemple à travers le cas du préavis de licenciement. Tandis que la France et le Québec ont en commun de faire varier la durée de celui-ci en fonction de l'ancienneté du salarié, il est intéressant de noter que le Québec différencie les cas du licenciement collectif et individuel. Vraisemblablement, cette distinction repose sur l'idée que dans le cas d'un licenciement collectif, il sera plus compliqué de retrouver un emploi plus le nombre de salariés concernés dans un même bassin d'emploi est grand.

Au total, le Code du travail français peut sembler plus protecteur dans la mesure où il fixe des minima de compensation sur un plus grand nombre de dimensions que dans d'autres pays. Cette réglementation relativement moindre du Québec (et du Canada) fait partie des éléments qui le place dans le groupe des économies libérales, pour lesquelles l'intervention de l'État est réduite, laissant plus d'espace aux mécanismes de marché. Cependant, si la norme québécoise est absente sur ces thématiques, la norme française ne fixe parfois qu'une simple obligation à négocier collectivement, comme dans le cas des compensations des horaires atypiques de travail. C'est ce que Morin (1998) nomme la règle « dispositive », la signature d'un accord collectif étant la condition requise à la mise en place de telles dispositions. En renvoyant ainsi la fixation des compensations à la négociation, la situation française rejoint en quelque sorte la situation québécoise, dans le sens où le recours à cette forme de travail dépend de la rencontre du besoin des employeurs et de l'offre de travail des salariés, en lien avec les compensations proposées. Mais plus encore, depuis 2017, le Code du travail français offre de manière de plus en plus large la possibilité de fixer par accord collectif des dispositions moins favorables qu'en l'absence d'accord, les normes françaises obligeant ainsi à négocier mais protégeant finalement peu les salariés. C'est notamment le cas pour les heures supplémentaires, où la signature d'un accord collectif permet d'abaisser le taux de majoration de 25% à 10%, contre 50% au Québec.

[97] Toutes les provinces du Canada disposent d'un salaire minimum. Celui de la province du Québec se situe au-dessus de la moyenne des salaires minimum des treize provinces (12 $) mais il n'est pas le plus élevé.

En l'occurrence, ces deux derniers points illustrent la tendance fondamentale affectant les normes françaises ces dernières années, à savoir le renforcement de la place de la négociation collective, et l'accroissement de la possibilité de déroger à l'ordre conventionnel, diminuant de ce fait le rôle de soutien des normes légales et augmentant le pouvoir discrétionnaire de l'employeur. Comme l'expliquent Bevort et Jobert (2011), depuis les années 1980, la place de la négociation s'est accrue et celle-ci « vise moins à améliorer la loi qu'à l'activer et à l'adapter à la variété des situations » (p. 102). L'un des exemples emblématiques des deux dernières décennies est celui de la réduction du temps de travail consécutive aux Lois Aubry, réduisant la durée légale du travail de 39 à 35h, mais offrant la possibilité aux entreprises de conclure un accord pour conserver une durée hebdomadaire supérieure à 35h en échange de jours de repos compensateurs (dits jours « RTT »). Dans les travaux ayant depuis porté sur la mise en place de ces lois, les auteurs s'accordent sur le fait que la logique qui prévalait à leur mise en place, la réduction de la durée effective et collective du travail, s'est rapidement trouvée vidée de sa substance par les dérogations nombreuses introduites dès le changement de majorité politique (Askenazy et *al*., 2004 ; Larrouturou et Méda, 2016) et ont surtout conduit à une flexibilisation du temps de travail. Comme l'explique Pélisse (2008) dans ses travaux portant sur les réformes touchant au temps de travail dans la décennie 1998-2008, les Lois Aubry ont conduit à adopter des règles différentes et de moins en moins favorables aux salariés que les règles légales du fait de la combinaison entre logique dérogatoire et logique décentralisatrice. Or, les lois ultérieures visant à « détricoter » les 35 heures, pour reprendre les termes de Pélisse, parmi lesquelles la loi Fillon de 2004 ou la loi sur la représentativité et le temps de travail de 2008, ont encore élargi davantage les possibilités de dérogation, faisant progressivement basculer le droit du travail. D'après Jobert (2009), il s'agit là d'un « démantèlement du Code du travail sur l'un de ses chapitres les plus importants » (p. 137).

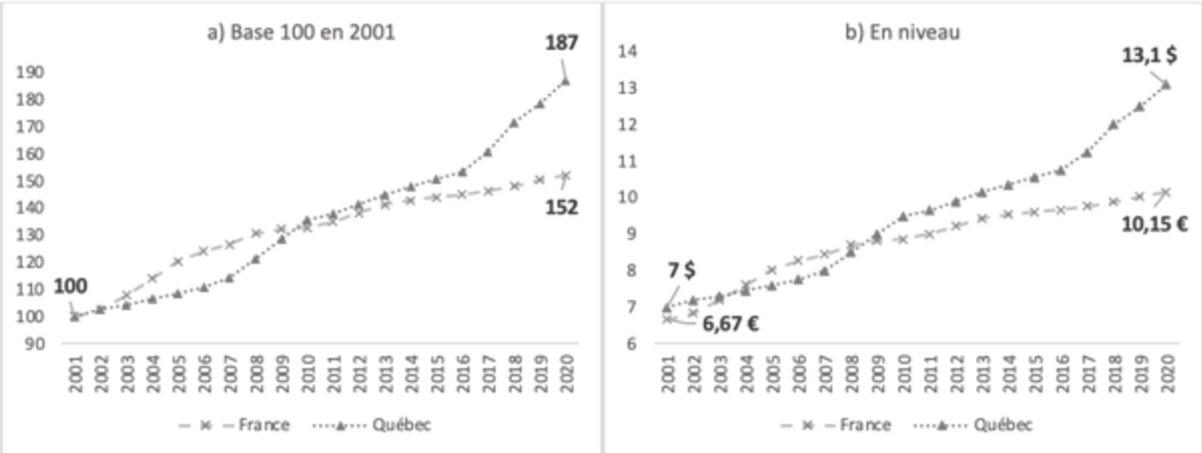
D'autres évolutions sont plus nettement favorables aux salariés français, bien qu'elles soient peu nombreuses. Les indemnités de licenciement ont par exemple connu plusieurs améliorations successives : l'indemnité de licenciement pour motif personnel, correspondant jusqu'à 2008 à la moitié de l'indemnité pour licenciement économique, a été ramené au niveau de celle-ci ; tandis que l'indemnité pour les années avant 10 ans d'ancienneté est passée de 1/5 à 1/4 de mois par année avec les ordonnances Macron de 2017.

Au Québec, il n'existe aucune possibilité de déroger à l'ordre public social : la négociation collective ne peut qu'améliorer strictement les dispositions normatives légales, qu'elles soient inscrites dans la loi sur les normes du travail ou dans les lois annexes comme la loi sur l'équité salariale. Dans leurs travaux portant sur l'évolution de la convention collective

au Québec, Jalette et *al.* (2017) mettent en évidence un renforcement important des normes, tendant à rapprocher les socles québécois et français. Ce renforcement s'inscrit dans un mouvement plus large de développement de politiques d'application universelle en matière d'équité, de formation ou encore de santé et sécurité au travail, correspondant à la contrepartie sécuritaire d'une recherche accrue de flexibilité encouragée par l'État. Cherchant à analyser l'évolution historique des normes du travail dans l'ensemble des provinces du Canada entre 1985 et 2013, Saint-Laurent et *al.* (2013) montrent en outre que ce renforcement s'opère en deux temps. Avant les années 2000, il est autant quantitatif que qualitatif. La durée légale du travail est par exemple réduite progressivement de 44h en 1997 à 40h en 2001, un jour férié supplémentaire est ajouté en 1991, tandis que le nombre d'années de service continu nécessaire pour disposer de 3 semaines de congés payés est abaissé. Cette durée passe en effet de 10 à 8 ans en 1992, et décroît progressivement jusqu'à atteindre 5 ans en 1995[98]. Depuis le début des années 2000 en revanche, l'amélioration des normes passe principalement par l'augmentation du salaire minimum, qui connaît une croissance très importante et s'éloigne progressivement du minimum français.

Le graphique 3.1 présente cette évolution entre 2001[99] et 2020.

Graphique 3.1 : Évolution des salaires horaires bruts minimums en France et au Québec

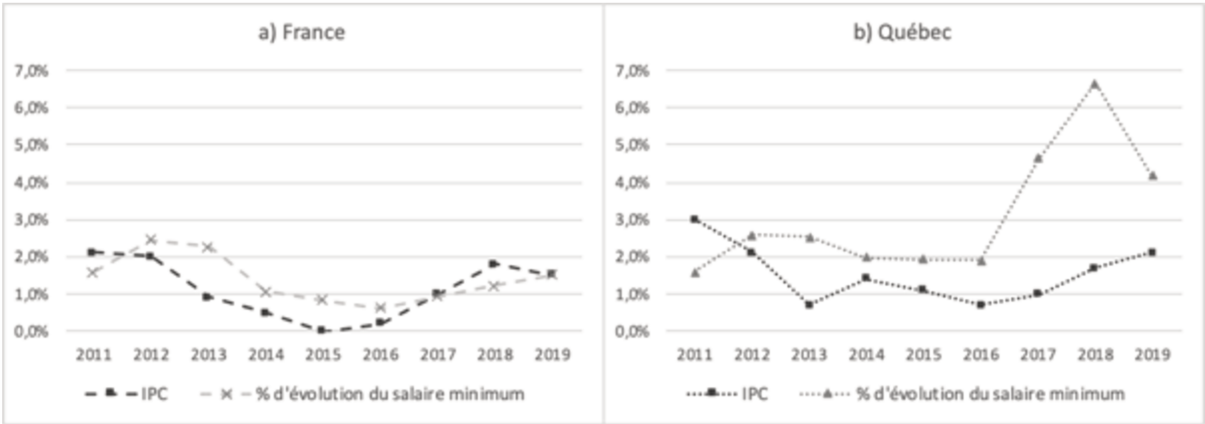


Sources : Insee et Ministère du travail, de l'emploi et de la solidarité sociale du Québec

[98] Un nouvel abaissement de l'ancienneté nécessaire à la troisième semaine de congés payés prend effet au 1er janvier 2019, passant de 5 à 3 ans.
[99] Nous commençons en 2001 pour éviter une influence du passage des francs aux euros.

Dans leur monnaie respective, le salaire minimum québécois est supérieur à son homologue français depuis 2009. Cet écart se creuse progressivement et les deux minima divergent de plus en plus fortement depuis 2016. Or, cette augmentation très importante au Québec ne semble pas corrélée à la variation de l'indice des prix à la consommation (voir graphique 3.2). Elle serait ainsi davantage le reflet d'une volonté politique allant dans le sens d'un renforcement des normes et de l'amélioration des conditions de travail des salariés québécois. À l'inverse, l'évolution du salaire minimum en France est de plus en plus mince entre 2012 et 2016 bien que supérieure à la variation de l'indice des prix à la consommation et connaît même une évolution plus faible que ce dernier depuis 2017, suggérant alternativement une volonté de l'État français de se mettre en retrait ou de ralentir la progression du salaire minimum. Sur ce dernier point, bien que les effets réels apparaissent très limités dans les études empiriques récentes sur le sujet, Gazier et Petit (2019) se font l'écho de débats ayant porté sur l'existence de liens entre augmentation du Smic, augmentation des minima conventionnels et augmentation des salaires effectifs, ayant pu motiver les pouvoirs publics à ralentir cette progression.

Graphique 3.2 : Évolution comparée de la variation d'indice des prix à la consommation (IPC) et des salaires minimums en France et au Québec entre 2011 et 2019.



Sources : Insee et Institut de la Statistique du Québec

Finalement, il nous semble que l'évolution comparée des salaires minimums en France et au Québec résume assez bien les tendances contraires qu'ont connu les deux systèmes. L'État français opère une certaine mise en retrait et renvoie plus volontiers vers la négociation collective : l'État « n'est plus le seul dépositaire de l'intérêt général ni le seul producteur de règles » (p. 96), conduisant à un effritement progressif du caractère protecteur du droit étatique français (Bevort et Jobert, 2011). L'État québécois développe quant à lui son intervention,

renforçant sensiblement le contenu et la gamme des dispositions normatives (Jalette et *al.*, 2017) et en particulier le salaire minimum.

2) Systèmes de relations professionnelles en France et au Québec : des principes structurants aux caractéristiques effectives très éloignées

Dans ses travaux d'analyse critique du droit du travail français, Supiot (2011) s'appuie sur des comparaisons avec les systèmes de relations industrielles états-unien, anglais, et allemand, afin de souligner l'importance de replacer ces systèmes dans une perspective historique pour en comprendre le fonctionnement. Il lie ainsi les histoires et traditions culturelles nationales à chacun des fondements des systèmes qu'il examine et en particulier à l'articulation des trois parties prenantes à la négociation (État-syndicats-patronat) ; démarche que nous appliquons aux cas québécois et français.

Inspiré du système de relations professionnelles américain introduit par le *Wagner Act* (1935), le système québécois instauré par l'adoption du Code du travail en 1964 repose sur trois grands principes : la reconnaissance syndicale à la base, le monopole syndical et la décentralisation de la négociation collective dans l'établissement aboutissant à la conclusion d'une convention collective (Jalette et *al.*, 2014). Sur ces trois principes, le système français se positionne exactement à l'opposé. Bien que la loi sur la représentativité de 2008 soit venue y mettre un terme, l'État déterminait seul jusque-là quelles étaient les organisations syndicales représentatives (Bevort et Jobert, 2011). D'autre part, le syndicalisme est éclaté voire « émietté » et en proie à de vives dissensions (Pernot, 2010), tandis que la négociation collective de branche constitue encore aujourd'hui un échelon incontournable de la régulation des relations de travail (Jobert, 2001).

Ainsi, nous montrons que cette opposition des principes directeurs renvoie à des contextes historiques mais aussi à des objectifs différents des deux systèmes. Là où les relations professionnelles françaises sont marquées par une « culture de la confrontation », en lien avec la nature éminemment politique du syndicalisme et la recherche de libertés syndicales et individuelles, le système québécois a cherché à sortir le politique du syndicalisme, afin de maintenir la « paix industrielle » dans l'entreprise et de développer la concertation patronale-syndicale. Dans son ouvrage consacré à l'histoire et aux dynamiques du syndicalisme français, Pernot (2010) indique en effet que « le droit du travail en France a été mis en œuvre pour soutenir les individus en situation de subordination salariale et non pour fournir un support aux acteurs collectifs du travail ; le droit de grève et même le droit à la négociation collective sont

des droits individuels des salariés, là où, dans la plupart des pays étrangers, ce sont des droits syndicaux » (p. 113). Il pointe ainsi plusieurs des différences majeures entre les institutions relatives au travail en France et au Québec, dans leurs fondements et leur contenu, que nous faisons apparaître.

Ces différences nous semblent relever de six thématiques que nous abordons successivement : l'articulation entre syndicalisation et couverture collective (a), la place prise par l'État dans l'encadrement des règles relatives aux relations professionnelles et les formes qui en découlent (b) ; les lieux et acteurs de la représentation des salariés, unique au Québec contre pluriels en France (c) ; les attributs de l'acteur syndical en charge des négociations (d) ; les modalités autour desquelles sont organisées celles-ci (e) ; et enfin la tension entre individu et collectif qui s'exprime dans le rapport à la représentation (f). Au sein de ces thématiques, nous nous attachons à mettre en évidence les caractéristiques de chacun des systèmes de relations professionnelles afin de dresser un profil comparatif synthétique de celles-ci. Nous identifions lequel du pouvoir institutionnel ou d'association des syndicats est susceptible d'être affecté par ces caractéristiques.

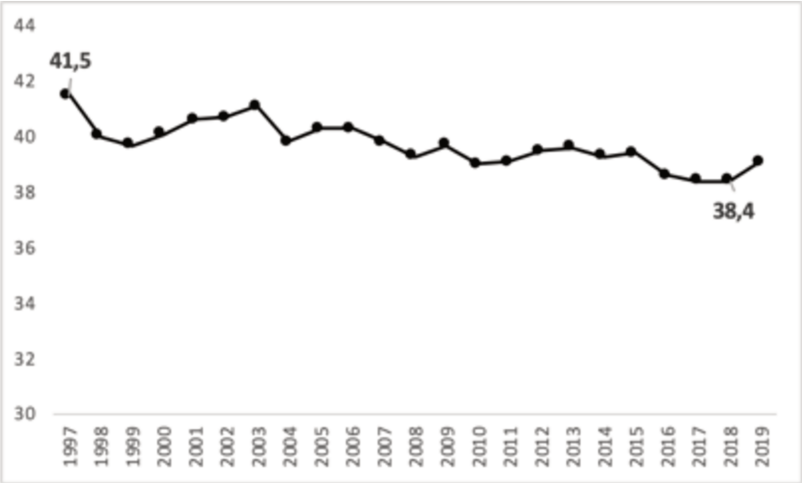
a) Adhésion syndicale et couverture collective : quels impacts sur l'état de la syndicalisation ?

Dans leurs travaux sur le monopole syndical en Amérique du Nord, Trudeau et Veuilleux (1995) interprètent l'intensification de l'intervention directe de l'État québécois en matière de normes du travail (mise en évidence dans la section I-1) comme une réponse aux remises en question dont fait l'objet le mode dual de représentation des salariés au Québec. Cette dualité repose en effet sur la profonde dichotomie qui existe entre salariés couverts, et salariés non couverts. Le périmètre d'application des conventions collectives d'entreprise est strictement calqué sur celui de l'unité de négociation[100] : seuls les salariés à l'intérieur de celle-ci bénéficieront de son contenu, sans pour autant que ceux-ci soient tous membres du syndicat[101]. Après deux décennies de croissance du nombre de salariés couverts par une convention collective à la suite de l'adoption du Code du travail (Rouillard, 2004), celui-ci a atteint un palier autour de 40% et a cessé de progresser. Le monopole de représentation serait l'un des facteurs expliquant la baisse de la syndicalisation et les difficultés d'implantation de la

[100] Se rapporter à l'encadré 3.3 pour la définition du terme.
[101] En revanche, tous les salariés couverts, même ceux qui ne sont pas membres, doivent s'acquitter du fait de la couverture dont ils bénéficient, de la cotisation syndicale.

négociation collective. Si le taux de présence syndicale[102] au Québec ne connaît pas une chute importante puisqu'il continue à osciller autour de 40% (voir graphique 3.3) il n'en reste pas moins que le modèle dominant au Québec est la détermination unilatérale des conditions de travail et d'emploi par l'employeur (Jalette et Laroche, 2016). Puisque plus de la moitié des salariés ne bénéficient pas d'une détermination collective des conditions de travail, les normes légales sont primordiales pour assurer un minimum de garanties aux salariés québécois.

Graphique 3.3 : Évolution du taux de présence syndicale au Québec entre 1997 et 2019



Source : Institut de la statistique du Québec

À la dichotomie du système de relations professionnelles québécois (Trudeau et Veuilleux, 1995) s'oppose l'universalité du système français, celui-ci s'appliquant à tous. En France, l'alinéa 8 du préambule de la Constitution du 27 octobre 1946 stipule que « tout travailleur participe, par l'intermédiaire de ses délégués, à la détermination collective des conditions de travail ainsi qu'à la gestion des entreprises ». D'après Bevort et Jobert (2011), le droit à la négociation découle de ce principe de participation, principe qui impose à l'État d'organiser la négociation collective. Ce principe est complété par la loi du 13 juillet 1971, instaurant « le droit des salariés à la négociation collective de l'ensemble de leurs conditions de travail et d'emploi et de leurs garanties sociales ». Tous les salariés bénéficient des accords collectifs négociés par les organisations syndicales, qu'ils soient de branche ou d'entreprise. Comme l'explique Pernot (2010), « il n'est pas imaginable, au nom du principe d'égalité,

[102] D'après Labrosse (2018), « le taux de présence syndicale correspond au pourcentage de personnes visées par une convention collective par rapport à l'ensemble des salariés. Il se distingue ainsi du taux de syndicalisation qui mesure la portion des salariés étant membres en règle d'un syndicat » (p. 3). Le taux de présence syndical correspond au « taux de couverture » français.

qu'une convention collective ne puisse s'appliquer en France qu'aux seuls syndiqués » (p. 112). De surcroît, du fait du mécanisme d'extension des conventions collectives, les dispositions négociées par les représentants patronaux et syndicaux des entreprises adhérentes s'appliquent aussi dans les entreprises non adhérentes mais relevant de la convention en référence à son champ d'application.

Ce contraste s'exprime sur le plan de la syndicalisation, la France et le Québec connaissant des situations très différentes. La France est caractérisée par la déconnexion entre le taux de couverture par des accords collectifs (conventions collectives pour le privé et statut collectif pour le public) et le taux de syndicalisation. En effet, le premier avoisine 97,5% des salariés en 2016 quand environ 11% des salariés seulement sont syndiqués, dont 8,7% en moyenne pour le secteur marchand et associatif (Pignoni, 2016 ; Tallec-Santoni, 2019). D'après Gazier et Petit (2019), la France n'est pas le seul pays associant un taux de couverture très élevé à un taux de syndicalisation très faible. En revanche, la France a la particularité d'être le cas le plus ambivalent de cette catégorie. Le taux de syndicalisation y a toujours été inférieur à ceux des pays européens voisins comme l'Angleterre et l'Allemagne, mais la France partage avec les autres pays européens une baisse importante du nombre d'adhérents selon un mouvement amorcé au début des années 1980. En revanche, sur la période 1995-2015, le taux de syndicalisation est particulièrement stable (Gazier et Petit, 2019).

Le Québec se présente quant à lui comme le territoire le plus fortement syndiqué en Amérique du Nord, avec 38,9% des salariés couverts par une convention collective en 2016, contre 12% aux États-Unis et 29,2% pour l'ensemble du Canada. Une grosse disparité existe cependant entre secteurs public (84%) et privé (23,7%), mais aussi entre le tertiaire privé (18,5%) et les industries de fabrication (33,9%) (Labrosse, 2018). De manière générale, les secteurs à plus forte valeur ajoutée ont de plus faibles taux de syndicalisation. En effet, comme le montrent Rondeau et Bélanger (1983) dans leurs travaux sur le syndicalisme dans le secteur privé au Québec, la propension à se syndiquer dépend directement de l'importance du différentiel de bénéfices perçu par le salarié. Autrement dit, plus le salarié pense pouvoir retirer un gain important, plus il aura tendance à se syndiquer. Or, dans le cas de qualifications élevées liées à un secteur à forte valeur ajoutée[103], le différentiel de gains perçu est réduit.

La différence de syndicalisation entre les deux territoires fait finalement écho à la question maintes fois posée dans la littérature, interrogeant les liens qui existent entre

[103] Le secteur des services professionnels, scientifiques et techniques connaît par exemple un taux de syndicalisation à 5,4% en 2016 (Labrosse, 2018).

l'incitation à la syndicalisation et le fait de bénéficier de services, ou inversement, le lien entre bénéficier sans adhésion des accords collectifs et/ou du rehaussement des normes légales en matière de conditions de travail. D'après Pernot (2010), le syndicalisme français a ceci de particulier qu'il a toujours été extérieur à la dispensation de services aux adhérents, là où ces services constituaient précisément un support à l'adhésion dans d'autres pays. Da Costa (2004) montre à ce titre dans ses travaux de comparaison des systèmes de relations professionnelles canadien et états-unien que l'État québécois a fait le choix de renvoyer à la négociation des champs qui relèvent de la protection sociale en France, conférant aux syndicats québécois ce rôle de pourvoyeur de service. Dans leurs travaux sur les mutations du système québécois de relations professionnelles, Jalette et Laroche (2016) pointe en outre le désincitatif à la syndicalisation que constitue le renforcement des normes du travail d'ordre public au Québec.

Ainsi, la limite évidente du modèle québécois repose sur le fait que seuls 40% des salariés disposent d'une détermination collective des conditions de travail et d'emploi, améliorant les normes légales. Pour les 60% de salariés restant, ces conditions reposent uniquement sur les normes et autres lois d'application universelle. Dans les parties suivantes, on discute alors les caractéristiques des systèmes de relations professionnelles touchant la quasi-totalité des salariés français, mais une fraction seulement des salariés québécois. Cette précision faite, il s'agit de bien mettre en évidence les spécificités des deux systèmes de relations professionnelles mais aussi les interdépendances entre leurs composantes respectives.

b) Teneur des relations professionnelles, rôle de l'État et encadrement du droit de grève

Au Québec, l'intervention de l'État dans la négociation collective se limite à l'élaboration des règles dans lesquelles s'insère la négociation collective des conditions de travail des salariés, l'État ne fixant donc pas directement les conditions elles-mêmes, mais le cadre dans lequel elles sont négociées. Cette définition du cadre, et non du contenu dont l'État se tient à distance, renvoie au fait que le système de relations professionnelles a été pensé de sorte à favoriser la « paix industrielle » et l'échange entre les parties. C'est ce que montrent l'obligation s'imposant aux deux parties de négocier « de bonne foi » et l'ensemble des procédures (conciliation, arbitrage et griefs)[104] visant la résolution négociée et concertée des conflits du travail. Dans la continuité logique, la grève, définie comme une « cessation de travail

[104] Voir pour une explication détaillée DESJARDINS Marc, « 50 ans du Code du travail : La principale pièce législative encadrant les relations de travail au Québec », Rapport du Ministère du Travail du Québec, 2014.

collectivement décidée par un groupe de salariés »[105], y est très encadrée. Si elle est illégale en période de validité de la convention collective, elle n'est pas non plus légale durant toute la période de renégociation de la convention. En effet, celle-ci n'est possible que lorsqu'un délai de 90 jours s'est écoulé depuis l'envoi d'un avis de négociation à l'employeur. Son déclenchement est également très encadré : il ne peut se faire que sur décision majoritaire des membres du syndicat, votant un « mandat de grève » donnant la légitimité à l'exécutif syndical pour déclencher la grève au moment jugé opportun. Dès lors, la grève ne peut concerner que des enjeux au niveaux de l'entreprise, et non pas nationaux comme en France. Le droit de grève se présente comme un instrument mobilisable une fois que tous les autres registres d'action ont été employés.

Les travaux de Laroche (2013) sur la pratique de la concertation dans les milieux de travail au Québec mettent en évidence une baisse de la conflictualité et l'adoption croissante de stratégies de négociation fondées sur la recherche conjointe de solutions et le développement d'un climat de confiance et de dialogue entre les parties. Ainsi, comme l'expliquent Jalette et *al.* (2017), « la dynamique des relations de travail au cours des ans a favorisé la négociation de conventions où chacune des parties y trouve son compte » (p. 467). Ce résultat fait directement écho aux aides à la négociation que propose le Ministère du travail, et notamment à l'approche dite de « négociation basée sur les intérêts »[106], postulant que « les gains mutuels sont possibles, un règlement tenant compte des intérêts communs risque d'être plus durable, les parties doivent travailler conjointement à l'atteinte d'un résultat satisfaisant ». Toutefois, cette tendance ne doit pas faire oublier l'existence de stratégies anti-syndicales mobilisées par les employeurs à tous les moments de la vie du syndicat dans l'entreprise. Dans leurs travaux dédiés à ce sujet, Laroche et Bernier (2016) mettent en évidence l'étendue des pratiques utilisées, mais aussi la prédominance des stratégies agressives visant la suppression du syndicat.

A contrario, les relations sociales françaises sont historiquement marquées par la conflictualité, une dimension politique importante et une forte intervention de l'État ; ces trois dimensions étant par ailleurs intimement liées historiquement. La conflictualité s'exprime sous

---

[105] D'après le Secrétariat du travail du Québec. Voir : https://www.travail.gouv.qc.ca/publications/liste_par_themes/le_code_du_travail_en_questions_et_reponses/glossaire.html

[106] « Sans nier le rapport de force existant entre les parties, le processus de négociation basée sur les intérêts amène plutôt ces dernières à discuter de la problématique et des intérêts sous-jacents à chacun des enjeux de la négociation. Cette approche donne la possibilité d'aborder les sujets sur la base des principes de résolution de problèmes ». Source : Ministère du travail, de l'emploi, et de la solidarité sociale du Québec.

différentes formes (grève, manifestation, pétition, débrayages, etc.) mais repose principalement sur l'instrument de la grève, ayant servi depuis le XIXème siècle à exprimer un besoin de démocratie sociale, économique et politique (Groux et Pernot, 2008). Le droit de grève est inscrit dans le préambule de la Constitution de 1946[107] et dispose d'un cadre bien moins limitatif que son homologue québécois, faisant l'objet de très peu de restrictions légales, bien que celles-ci soient plus nombreuses dans le secteur public afin d'assurer une continuité des services. Dans le secteur privé, la grève peut en effet être déclenchée à tout moment, n'a pas de durée maximale ou minimale, ne requiert pas de préavis, de tentative de conciliation préalable, ou encore d'appel syndical. La grève est bien un droit individuel sans lien à une organisation et qui s'exerce collectivement dans le sens où le mouvement doit réunir au moins deux salariés[108] pour être qualifié de grève. Cependant, puisqu'elle relève d'une « liberté individuelle d'agir collectivement », certains auteurs dont Supiot (2011) considèrent que la grève est caractérisée par une dimension institutionnelle faible.

Depuis les années 1980, la conflictualité connaît une transformation profonde, en lien avec la montée du chômage de masse, la mondialisation, la segmentation du marché du travail et le développement de formes de mobilisation de main d'œuvre précaire. Les grèves se font moins nombreuses, moins longues et concernent dans une proportion accrue le secteur public et certaines administrations (Bevort et Jobert, 2011), tandis que la manifestation et les débrayages se développent (Pernot, 2010). Par ailleurs, les revendications prennent de plus en plus une dimension sociale nationale marquant l'opposition à des réformes politiques[109] de grande ampleur et dépassent les seules frontières de l'entreprise, ce qui tranche avec le périmètre limité de la grève au Québec. Selon Pernot (2010), ces mouvements s'adressent avant tout à l'État, tandis que le reflux de la grève fragilise le rapport de force dont pourrait bénéficier les salariés en menaçant la continuité économique de l'entreprise : « les mouvements manifestants n'exercent pas de pression sur le patronat tant qu'elles ne créent pas de discontinuité économique. Ils s'adressent avant tout au politique et encore au seul exécutif […] Le chainon manquant de la capacité d'agir, c'est la grève, la grève réelle ou le risque que celle-

[107] L'alinéa 7 consacre le droit de grève mais ne le définit pas, et conditionne son exercice aux modalités énoncées par la loi : « le droit de grève s'exerce dans le cadre des lois qui le réglementent ». Le législateur ayant renvoyé cette responsabilité à la jurisprudence (Supiot, 2011), c'est bien cette dernière qui définit aujourd'hui la grève comme la « cessation collective et concertée du travail en vue d'appuyer des revendications professionnelles ».

[108] Un salarié peut faire grève seul dans le cas où il est le seul salarié d'une entreprise, ou bien en cas d'un appel national.

[109] C'est le cas des réformes des retraites de 1995, 2003 et 2009, ou encore des oppositions aux Loi « El-Khomry » de 2016 et Loi « Travail » de 2017.

ci advienne, car c'est cette potentialité toujours nécessaire qui dicte, on y reviendra, la propension à négocier des autres acteurs de la relation sociale » (p. 54-55).

L'aspect éminemment politique des relations sociales françaises est un héritage de la Révolution Française et de la poursuite d'une égalité concrète et non juste formelle telle que proclamée dans le Code civil, ayant par ailleurs motivé l'intervention de l'État, pour garantir les valeurs universelles attachées à la Loi (Supiot, 2011). En outre, la conflictualité des relations sociales et le degré important d'intervention de l'État français sont les deux facettes d'une même pièce, résultant d'une faiblesse structurelle du dialogue qu'entretiennent le patronat français et les organisations syndicales. Selon les mots de Pernot (2010), le patronat français s'est longtemps considéré « de droit divin dans 'ses' entreprises », refusant de considérer les syndicats comme des interlocuteurs légitimes et préférant se faire imposer des règles par l'État. Dès lors, les syndicats français ont exercé leur action non plus vers les employeurs mais vers l'État lui-même, expliquant la place centrale qu'occupe encore aujourd'hui l'État français dans le système de relations professionnelles, renvoyant à ce que certains nomment le « dialogue social administré » (Mias, 2016). De la même manière, les procédures de concertation et de consultation se déroulent sous la coupe de l'État, dans le sens où c'est l'État qui consulte lui-même des représentants syndicaux et patronaux, bien loin du modèle de concertation québécois. De plus, comme le soulignent Bevort et Jobert (2011), « l'État n'est pas tenu par les avis qu'il a sollicités. De sorte que, paradoxalement, malgré le nombre très élevé d'instances de concertation, l'influence qu'exercent les partenaires sociaux sur les décisions publiques relatives aux questions sociales et de travail, apparaît en définitive très faible » (p. 110). Comme le résume Reynaud (1975) dans son ouvrage sur les syndicats en France : « l'État n'est jamais absent des relations professionnelles. Il légifère et réglemente, il incite et il encadre, il concilie et il arbitre, il veille au respect de la loi et des contrats » (p. 261), constat que formulent encore, quatre décennies plus tard, Andolfatto et Labbé (2016).

Finalement, l'exemple de l'encadrement du recours à la grève agit comme un révélateur des tendances fondamentalement divergentes qui marquent les systèmes de relations professionnelles français et québécois et la manière dont l'un et l'autre ont été pensés. Visant avant toute chose la « paix industrielle », la limitation du recours à la grève au Québec et sa définition collective s'inscrivent dans un système prescrivant et rendant possible la concertation entre les parties, dont l'État reste majoritairement extérieur. Si cela ne signifie pas pour autant que le conflit et le rapport de force sont absents des relations québécoises, la tendance est bien celle d'un renforcement des pratiques de concertation. En France,

l'opposition de principe du patronat à la reconnaissance des syndicats s'accompagne d'une intervention de l'État importante et d'une conflictualité sans commune mesure avec celle qui peut s'exprimer au Québec, longtemps appuyée sur un droit de grève peu restrictif pouvant être mobilisé nationalement, bien que limité par sa dimension individuelle.

c) Lieux et acteurs de la représentation des salariés : uniques au Québec, éclatés en France[110]

Dressant un portrait synthétique du système de relations professionnelles québécois, Jalette et Laroche (2016) donnent à voir l'articulation qui s'opère entre les trois principes centraux sur lesquels il repose (reconnaissance à la base, monopole syndical et décentralisation de la négociation au niveau de l'établissement). Le principe de reconnaissance à la base autorise la constitution en syndicat de tous les salariés travaillant sous l'autorité d'un seul et même employeur[111]. Lorsque la majorité +1 des salariés visés est membre du syndicat, la Commission des relations de travail reconnaît *via* la délivrance d'un certificat d'accréditation au syndicat, sa légitimité à négocier en situation de monopole, au sein de son établissement. De cette façon, un seul employeur et un seul syndicat se font face dans l'exercice de la représentation des salariés. Bien qu'au Québec l'extension des conventions collectives soit théoriquement possible depuis la « Loi relative à l'extension juridique des conventions collectives de travail » de 1934, la négociation sectorielle ou de branche est limitée à de rares exceptions, comme c'est par exemple le cas pour la construction. Il n'existe pas non plus d'instances centralisées de coordination, sur le modèle français des comités centraux d'entreprise, des comités de groupe, ou des unités économiques et sociales, puisque l'accréditation a pour périmètre maximal celui de l'entreprise.

Par opposition, le système de relations professionnelles français a ceci de particulier qu'il s'appuie sur deux types de représentation : de type électoral et de type syndical. Ayant pour cadre privilégié l'entreprise, la première repose sur l'élection de représentants élus parmi les salariés. Ce canal est celui de l'information et de la consultation du comité élu, qui s'organise depuis la loi Rebsamen d'août 2015 autour de trois grandes thématiques récurrentes chaque année : la situation économique et financière, la politique sociale, les orientations

[110] Les ordonnances Macron du 31 aout 2017 ont modifié en profondeur le fonctionnement des instances de représentation du personnel, en fusionnant le Comité d'entreprise, le Comité hygiène sécurité conditions de travail, et les délégués du personnel au sein d'une seule et même instance : le Comité social et économique. Nous décrivons ici le cadre post-réforme.

[111] À l'exception des personnels encadrants et travailleurs autonomes.

stratégiques et conséquences sur l'emploi. Ce comité peut (co)exister au niveau de l'établissement, et, ou, de l'entreprise, et, ou, du groupe. Dans le cadre de ces informations-consultations, le comité reçoit obligatoirement un ensemble codifié de données économiques et sociales relatives à l'entreprise, ce dont ne disposent pas les syndicats québécois. Il peut aussi recourir légalement à l'appui d'un expert-comptable, recours dont l'étendue se développe considérablement depuis son instauration initiale par la loi du 16 mai 1946. Dans leurs travaux consacrés au rôle de l'expert auprès des comités d'entreprise, Guillas-Cavan et Kahmann (2018) montrent en effet que l'expert est un acteur à part entière des relations professionnelles françaises, permettant de mieux comprendre les orientations décidées par la direction, de formuler un avis, mais aussi d'élaborer des contre-propositions[112].

La représentation de type syndical est quant à elle « fondée sur l'adhésion des salariés à une organisation chargée de la défense de leurs droits et de leurs intérêts » (Supiot, 2011, p. 142), défense qui s'articule autour de l'activité de négociation. Or, celle-ci se tient en France à trois niveaux articulés : interprofessionnel, de branche et d'entreprise.

La négociation interprofessionnelle regroupe les cinq confédérations syndicales représentatives au niveau national (CGT[113], CFTC[114], CFDT[115], FO[116] et CGC[117]) et les trois organisations patronales (MEDEF[118], CPME[119] et U2P[120]) en vue de la conclusion d'accords énonçant « des règles, des principes et des orientations relatifs aux grands dispositifs sociaux comme l'assurance chômage, les retraites complémentaires, la formation professionnelle, l'emploi, la pénibilité, etc. » (Jobert, 2009, p. 129). Ces accords interprofessionnels ont vocation à être repris au moins en partie dans la loi, mais donnent aussi lieu à des négociations dans les branches pour définir certaines modalités d'application. D'après Jobert (2009), le bilan en demi-teinte de cette négociation renseigne sur la difficulté des acteurs à construire des compromis globaux. Le nombre d'accords signés à ce niveau est d'ailleurs en baisse depuis 2015 (Ministère du Travail, 2019).

Le système de relations professionnelles français s'est construit autour de la négociation collective de branche, en tant que lieu de négociation des conventions collectives contenant

---

[112] Se rapporter à la section II-2b du chapitre précédent sur le sujet.
[113] Confédération générale du travail.
[114] Confédération française des travailleurs chétiens.
[115] Confédération française démocratique du travail.
[116] Force ouvrière.
[117] Confédération générale des cadres.
[118] Mouvement des entreprises de France.
[119] Confédération des petites et moyennes entreprises.
[120] Union des entreprises de proximité.

l'ensemble des règles industrielles négociées, à valeur de norme pour la communauté de branche ainsi constituée (Jobert, 2001). Si la conclusion d'une convention collective de branche procède de la libre adhésion des acteurs, le processus d'extension de celle-ci par l'État applique de fait l'ensemble de ces règles à toutes les entreprises relevant du champ d'application de la convention, donc y compris celles qui n'en sont pas signataires. Cela explique que plus de 97% des salariés soient couverts par un accord collectif de branche (voir section I-2a). La branche reste encore aujourd'hui le pivot de la régulation contractuelle, en témoigne son activité soutenue, avec quelques 1200 accords collectifs conclus en 2017 à ce niveau (Ministère du Travail, 2019). Cependant, cette activité est répartie de manière très hétérogène parmi les 700 branches professionnelles. Faisant le constat d'un émiettement conventionnel excessif mais aussi d'une taille et d'une vitalité très variable[121], le Ministère du Travail entreprend courant 2014 un processus (toujours en cours) de restructuration des branches, devant aboutir fin 2019 à un objectif de 200 branches.

Cet espace privilégié de négociation est pourtant affaibli et contesté depuis le début des années 1970, d'abord par la reconnaissance de la section syndicale d'entreprise et l'affirmation d'un droit des salariés à la négociation collective à ce niveau en 1971, puis par l'imposition par l'État dès 1982 de la négociation obligatoire d'entreprise sur les salaires, la durée, et l'organisation du temps de travail. Comme l'explique Supiot (2011), « désireux de privilégier le niveau de l'entreprise, et ne pouvant abandonner celui de la branche, le législateur a institué un double niveau de négociation obligatoire » (p. 173). Ce mouvement décentralisateur est alimenté par la volonté de former des compromis au plus près de la situation de l'entreprise et de permettre une plus grande flexibilité, appuyé sur le fait de pouvoir conclure des accords d'entreprise dérogatoires à la loi, possibilité qui s'accroît depuis 1982[122]. Les accords d'entreprise percutent ainsi le système français de négociation collective, et contribuent à l'émancipation de la négociation par rapport à la loi, donnant privilège au « droit négocié sur le droit imposé » (Supiot, 1983 ; Jobert, 2001). Se pose alors la question de l'articulation et du partage des rôles entre ces deux niveaux de négociation, qui varient d'une branche à l'autre mais aussi au fil des modifications législatives. Pour les plus récentes, les ordonnances Macron

[121] Fin 2015, le Ministère du Travail recensait en effet 687 branches professionnelles (hors branches agricoles), 35% d'entre elles n'ayant pas déposé un accord depuis plus de dix ans, tandis que 75% des salariés couverts le sont par environ 70 branches seulement. Voir le Bilan de la négociation collective, édition 2019 produit par le Ministère du Travail.

[122] Cette possibilité concerne d'abord les accords relatifs au temps de travail et à l'emploi, instaurés par les Lois Auroux.

de 2017 répartissent les thèmes de négociations en trois catégories, selon que la branche ou l'entreprise prime.

Ainsi, pour chaque dimension du système de relations professionnelles où le Québec a fait le choix de l'unicité, le système français apparaît au contraire marqué par la multiplicité. Bien que présenté comme un système de négociations décentralisées (respectivement centralisé), le Québec (respectivement la France) repose sur des institutions concentrées (respectivement éclatées).

d) Les attributs de l'acteur syndical en charge de la négociation

Le fonctionnement de l'acteur syndical s'inscrit dans la continuité des fondements des systèmes de relations professionnelles déjà pointés plus haut. Or, un lien étroit semble se dessiner entre la manière dont ont été pensés le rôle et les attributs de l'acteur syndical et la légitimité dont il bénéficie auprès des salariés qu'il représente. Ces attributs relèvent des modalités de reconnaissance, du financement, de la concurrence éventuelle avec d'autres organisations, mais aussi de la proximité effective entre le syndicat et sa base.

Au Québec, la question du monopole syndical rejoint l'objectif de « paix industrielle » et de facilitation de l'échange présenté ci-dessus, plus facile à réaliser en présence d'un seul syndicat dans l'entreprise (Laroche et Barré, 2014). En effet, le monopole syndical exclut toute possibilité de divisions internes, et, comme l'explique Benassi et *al.* (2019), l'unité syndicale est un facteur déterminant de la capacité à négocier. Côté français en revanche, le pluralisme syndical est une caractéristique bien identifiée du système de relations professionnelles. D'après Bevort (2012), celui-ci s'affirme dès la fin de la Seconde guerre mondiale et peut être considéré comme le garant d'une forme de démocratie sociale. Cependant, les divisions internes au mouvement syndical constituent un autre trait caractéristique majeur et peuvent nuire à l'efficacité de l'action syndicale. Pernot (2010) parle ainsi d'un « émiettement » du syndicalisme français. Tandis que les clivages au sein des organisations donnent lieu à des scissions régulières depuis celle entre Force Ouvrière (FO) et la Confédération Générale du Travail (CGT) en 1947, cet émiettement croissant s'accompagne aussi de vives dissensions entre organisations, ce qui divise le front syndical qui pourrait se constituer, et contribue parfois à faire échec à l'action syndicale. Ce clivage entre organisations syndicales qui oppose généralement les organisations dites réformistes (CFDT en tête) et les organisations plus radicales (dont la CGT) se manifeste surtout au niveau interprofessionnel et/ou de branche,

mais moins au niveau de l'entreprise. C'est ce qu'indique le faible écart des propensions à signer : la CFDT signe dans 94% des cas, contre 84% pour la CGT, les autres organisations se situant entre ces deux extrêmes.

Puisque la reconnaissance syndicale s'opère à la base au Québec, la section syndicale ainsi fondée jouit d'une légitimité certaine. Elle est de fait désirée, investie et reconnue par au moins la majorité de ses membres, qui concèdent par ce processus leur représentation individuelle au syndicat, dont ils élisent le comité exécutif, et votent les statuts relatifs aux règles internes. L'ensemble du fonctionnement de la section syndicale repose sur la consultation régulière de ses membres par le vote. C'est notamment le cas pour l'adoption d'une convention collective, qui ne peut se faire que suite à l'expression d'un vote majoritaire des membres, tel que défini dans le Code du travail : « la signature d'une convention collective ne peut avoir lieu qu'après avoir été autorisée au scrutin secret par un vote majoritaire des membres de l'association accréditée qui sont compris dans l'unité de négociation et qui exercent leur droit de vote » (art. 20.3).

Cette participation accrue des salariés se retrouve également dans ce qui a trait aux modalités de financement. Selon le principe du précompte syndical (aussi appelé « Formule-Rand »), les cotisations syndicales sont obligatoirement prélevées par l'employeur à la source, pour l'ensemble des salariés couverts par l'accréditation (syndiqués ou non) et versées au syndicat, lui garantissant un revenu proportionnel à sa taille (Jalette et Laroche, 2016). Le taux de cotisation est voté par les membres, qui choisissent ainsi de l'importance des moyens dont disposera le syndicat. À l'image de l'ensemble du système de relations professionnelles québécois, l'État a fixé ce qui garantirait la bonne marche du financement syndical, sans contribuer lui-même à ce financement.

En France, en cohérence avec le reste du système décrit ci-dessus, c'est l'État qui fixe et fait évoluer les règles permettant de définir quelles organisations syndicales sont « représentatives », donc légitimes pour négocier. Si la notion d'« organisation syndicale représentative » date de 1936, il faut attendre la loi du 11 février 1950 pour voir définis les cinq critères que sont : les effectifs déclarés, l'indépendance, la régularité et l'importance des cotisations, l'expérience et l'ancienneté, et l'adoption d'une attitude patriotique durant la seconde guerre mondiale (Bevort, 2012). Sur la base de ces critères, l'arrêté du 3 mars 1966 établit la liste des cinq organisations les plus représentatives au niveau national, disposant d'une présomption de représentativité irréfragable : CGT, CFTC, CFDT, FO et CGC pour les cadres. Ces cinq organisations sont habilitées à représenter les salariés dans la négociation de branche, à désigner des délégués syndicaux dans l'entreprise et à disposer seules du monopole

de candidature au premier tour des élections professionnelles[123]. D'après Bevort (2012), la crise de l'État-providence, les difficultés économiques montantes avec les chocs pétroliers, la baisse importante des effectifs syndiqués et les difficultés à développer la négociation amènent à une prise de conscience progressive et partagée de la nécessité de faire évoluer les règles de représentativité. Comme l'expliquent Bevort et Jobert (2011), « ce qui était accepté durant la période d'expansion qui a suivi l'après-guerre, lorsque les accords résultant de négociation collective déterminaient de nouveaux avantages et garanties, ne l'est plus quand la négociation est de moins en moins synonyme de progrès social » (p. 106).

La loi d'août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale vient alors modifier en profondeur les règles de représentativité ainsi que les conditions qui définissent la validité des accords collectifs, sur la base de la « position commune » adoptée début 2008 par le MEDEF, la CPME, la CGT et la CFDT au niveau interprofessionnel. La présomption de représentativité est abolie et sept critères viennent remplacer les précédents : les effectifs d'adhérents et les cotisations, la transparence financière, l'indépendance, le respect des valeurs républicaines, l'expérience et l'implantation (géographique et professionnelle) du syndicat, une ancienneté de deux ans et l'audience établie à partir des résultats aux élections professionnelles (Bevort, 2008, 2011). Pour être considérée représentative, une organisation doit recueillir plus de 10% des suffrages exprimés au premier tour des élections professionnelles (et respectivement 8% pour le niveau de branche et interprofessionnel). Un accord est réputé valide lorsque la ou les organisations signataires ont recueilli au moins 30% des suffrages, en l'absence d'opposition d'organisation(s) ayant obtenu plus de la majorité. Ce critère de validité des accords est modifié par les ordonnances Macron de 2017 : un accord est valable s'il est signé par un ou des syndicats ayant obtenu plus de 50% des suffrages ou s'il est approuvé par la majorité des salariés lorsque le(s) syndicat(s) signataire(s) a obtenu entre 30 et 50% des suffrages.

Ainsi, comme le notent Béroud et *al.* (2018) dans l'ouvrage collectif consacré à la question de la représentativité syndicale, « l'action publique joue un rôle décisif, tant sur le plan symbolique que matériel, dans le façonnage des formes légitimes de l'action syndicale » (p. 77). Du point de vue du financement, le syndicalisme français n'est pas en capacité de s'autofinancer, du fait de la faiblesse du nombre d'adhérents. Dans une analyse dédiée au financement du syndicalisme français, Andolfatto et Labbé (2008) montre que celui-ci repose sur un financement agrégeant une multitude de composantes autres que les cotisations des

[123] Le principe de présomption est étendu en 1982 aux sections d'entreprise affiliées à l'une des cinq organisations, les autres devant faire reconnaître par les tribunaux leur caractère représentatif en cas de contestation.

membres, dont des subventions publiques, des prélèvements sur les caisses de sécurité sociale, ou autres aides des grandes entreprises et mises à disposition de salariés. Selon ces mêmes auteurs, « l'institutionnalisation du syndicalisme, la disparition des syndicalistes des lieux de travail et la méfiance de nombreux salariés à leur égard rendent plus difficiles les mobilisations » (2011, p. 98). Ils pointent en outre le fait que les organisations syndicales françaises n'ont que peu de contacts avec les salariés. En effet, d'après Caroli et Gautié (2009), les rares moments de la participation des salariés aux relations sociales de l'entreprise se résument aux périodes d'élections professionnelles ou de crise, ce qui semble bien loin du modèle québécois décrit plus haut.

In fine, la capacité d'un syndicat à négocier avec l'employeur est influencée par deux types de relations : avec les autres organisations syndicales éventuelles d'une part et vis-à-vis de sa base salariée d'autre part. Sur ces deux points, le fonctionnement québécois nous semble plus pourvoyeur de ressources que son homologue français, excluant la possibilité d'une division syndicale et requérant la participation obligatoire des salariés aux orientations du syndicat. En revanche, depuis la réforme de la représentativité de 2008 ancrant la légitimité dans l'entreprise, les syndicats français bénéficient d'une forme de reconnaissance à la base les rapprochant du modèle québécois, légitimité par ailleurs renforcée par la fixation du seuil de validité des accords à 50%. Néanmoins, l'absence d'autonomie financière, la division syndicale et la faiblesse de l'adhésion déjà mentionnée semblent rester des facteurs limitant. Or, selon Bevort et Jobert (2011), « la division et la faiblesse du mouvement syndical français sont autant la cause que la conséquence du recul de la 'grève ouvrière' » (p. 192). En d'autres termes, les victoires syndicales sont directement conditionnées par la légitimité dont disposent les syndicats, cette légitimité se nourrissant elle-même des victoires obtenues, expliquant la difficulté du mouvement syndical français à venir à bout de ses difficultés.

e) Les modalités de la négociation

Au Québec, l'aboutissement du processus de négociation réside donc dans la conclusion d'une convention collective d'entreprise où figurent l'ensemble des conditions de travail s'appliquant au champ des salariés couverts. Le déroulement (durée, fréquence, etc.) mais aussi l'objet de la négociation sont entièrement laissés à la liberté des parties, à l'inverse de la France où les obligations sont nombreuses. Dans ses travaux sur la convention collective d'entreprise et les autres formes de négociation au Québec, Vallée (1989) précise les trois sujets que couvre

généralement le champ d'une convention collective : les conditions de travail des salariés, les droits et obligations du syndicat et de l'employeur signataires, et enfin les procédures internes à l'entreprise pour la résolution de conflits. Concernant le second point, l'auteure indique que l'étendue des droits de la direction peut par exemple faire l'objet de négociation avec le syndicat. La particularité du système québécois est ainsi de rendre possible la négociation d'un pouvoir contraignant, au sein de l'entreprise, pouvant venir limiter certaines décisions patronales. Cette caractéristique nous semble de surcroît favorisée par le fait que l'ensemble des dispositions de la convention collective d'entreprise sont négociées simultanément. En effet, les travaux de Rondeau et Badin (1986) sur le contenu non salarial des conventions collectives suggèrent que la négociation concentrée peut permettre l'utilisation de certaines clauses comme « monnaie d'échange » face à d'autres clauses que l'une ou l'autre des parties jugent primordiales.

En France, l'expression d'une telle « monnaie d'échange » semble moins évidente puisque rien n'impose que les accords soient négociés au même moment, au niveau de la branche comme de l'entreprise. Du point de vue du contenu de la négociation, celui-ci est fortement imprégné par les négociations rendues obligatoires par l'État, tant sur le plan des thèmes que de la fréquence. Ces obligations ont nécessairement deux types d'effet : elle instaure la négociation là où elle ne se serait pas tenue en l'absence d'obligation, mais tend à saturer l'espace de négociation là où le dialogue se tient efficacement sans intervention extérieure. C'est ce que montrent Béthoux et Mias (2019) dans leurs travaux récents sur les effets de la décentralisation sur les relations sociales d'entreprises. Appuyés sur l'Enquête RÉPONSE (Relations professionnelles et négociations d'entreprise) et sur quinze monographies, les auteurs construisent une typologie d'entreprises au regard de leurs pratiques en matière de négociation collective et mettent en évidence que « the French 'legally regulated' shift towards more decentralized collective bargaining has increased the control over the process and outcomes of negotiating practices »[124] (p. 2), concluant à l'appauvrissement des relations sociales qui en résulte.

Une autre différence majeure entre la France et le Québec repose sur la durée des accords conclus. Tandis que les accords d'entreprises sont à durée indéterminée en France et restent en vigueur tant qu'ils ne sont pas dénoncés, la convention collective d'entreprise est à durée limitée au Québec, durée négociée dans le cadre de la convention. Si aucune des deux

[124] Traduction : « Le virage français impulsé par l'État vers une décentralisation accrue de la négociation collective a augmenté le contrôle sur le processus et les issues des pratiques de négociation ».

parties ne fait part dans les 90 jours précédant l'expiration de son souhait d'ouvrir des négociations, celle-ci pourra cependant être reconduite en l'état. Or, cette dimension temporelle semble jouer un rôle important et complexe au Québec. Puisqu'une convention n'est conclue que pour une durée limitée, son contenu est directement lié au rapport de force s'exerçant lors de la période de négociation. Ce rapport de force peut varier dans le temps, en fonction par exemple du contexte de l'entreprise, et ainsi favoriser le pouvoir de négociation de l'employeur ou inversement celui du syndicat. Un aspect positif lié à la durée limitée peut provenir de la « maturation » progressive[125] de la convention, appuyé sur le fait de repartir d'une base existante pour la négociation de la convention suivante. Cette idée renvoie à ce que Lévesque et Murray (2010) considèrent comme une capacité d'apprentissage dans leurs travaux sur les ressources de pouvoir des syndicats : « Learning suggests an ability to foster, reflect on and learn from past and current change in contexts and organizational practices and routines in order to anticipate and act upon change »[126] (p. 344).

Dans les faits, les évolutions législatives au Québec vont dans le sens d'un allongement de la durée des conventions collectives : inscrit dans une volonté d'alléger les contraintes liées à la négociation, le déplafonnement de la durée maximale survenu en 1994 a en effet conduit à un accroissement de la durée de celles-ci. Prenant appui sur l'analyse du contenu de 5300 conventions collectives d'entreprise, Jalette et *al.*, (2014) testent trois hypothèses pouvant expliquer cette évolution : une volonté partagée d'accroître les périodes de stabilité, le développement de nouveaux objets de négociation partenariale ou bien l'exercice d'un levier de pouvoir supplémentaire en faveur de l'employeur. Au total, Jalette et *al.* concluent que l'allongement constitue l'expression d'un rapport de force favorable à l'employeur et représente plusieurs menaces directes pour les syndicats, dans leurs capacités à mobiliser leurs membres, mais aussi devant la complexification des négociations devenues plus rares.

Il est en revanche intéressant de noter que dans les deux systèmes de relations professionnelles, les syndicats peuvent bénéficier d'un appui extérieur pour les assister dans l'activité de négociation. Au Québec, cet appui repose sur la figure du négociateur syndical professionnel, négociateur de métier, détaché par le syndicat national pour accompagner plusieurs sections locales. En France, il s'agit du droit de recourir à un expert, dont les

---

[125] Jalette et *al.* (2014) en donnent la définition suivante : « convention relativement élaborée comportant les principales clauses couvrant la plupart des aspects de la relation d'emploi, comme c'est le cas dans certaines entreprises et secteurs où la présence syndicale remonte à plusieurs décennies ».

[126] Traduction : « L'apprentissage suggère une capacité à réfléchir et à apprendre des changements passés et actuels et matière de contextes et de pratiques et routines organisationnelles afin d'anticiper et d'agir sur le changement ».

modalités diffèrent selon qu'il s'agit du canal de représentation élue ou du canal de représentation syndicale. Le Ministère du travail précise quant au second type de représentation que « le comité social et économique peut mandater un expert-comptable afin qu'il apporte toute analyse utile aux organisations syndicales pour préparer la négociation d'un accord visant à répondre aux nécessités liées au fonctionnement de l'entreprise ou à préserver, ou développer l'emploi ou d'un accord relatif au contenu du plan de sauvegarde de l'emploi ». Concrètement, cela signifie qu'en théorie, l'expert ne peut être sollicité que par le comité élu et non pas directement par les organisations syndicales, et que cette sollicitation se limite à un accompagnement des syndicats dans des cas très spécifiques tels que les négociations autour d'un plan de licenciement[127]. Pourtant, dans les faits, puisque « le cumul des mandats est depuis toujours une pratique courante » (Bevort et Jobert, 2011, p.124), le recours à l'expertise par le comité élu et les informations qui en découlent sont utilisées largement par les syndicats, lors de toutes les négociations avec la direction et non uniquement dans des cas très spécifiques comme le laisse entendre la loi[128]. En outre, les organes centraux (dits « fédéraux » en France) des organisations syndicales peuvent apporter une forme de soutien, tant au Québec qu'en France.

In fine, l'analyse des caractéristiques de la négociation amène une nouvelle fois au constat que les systèmes de relations professionnelles français et québécois sont très éloignés. Ces caractéristiques variables sont génératrices de ressources de pouvoir elles aussi variables, mais dont les effets précis sont indéterminés, dépendant avant tout de la manière dont les syndicats s'en saisissent.

f) L'articulation de l'individuel et du collectif au cœur de la représentation des salariés

En France, bien que bénéficiant des accords collectifs (de branche ou d'entreprise), les salariés continuent de disposer de la possibilité d'améliorer en négociation individuelle leurs propres conditions de travail et en particulier de rémunération, attachées à leur contrat de travail. Au Québec en revanche, une fois couverts par l'accréditation et du fait du monopole de

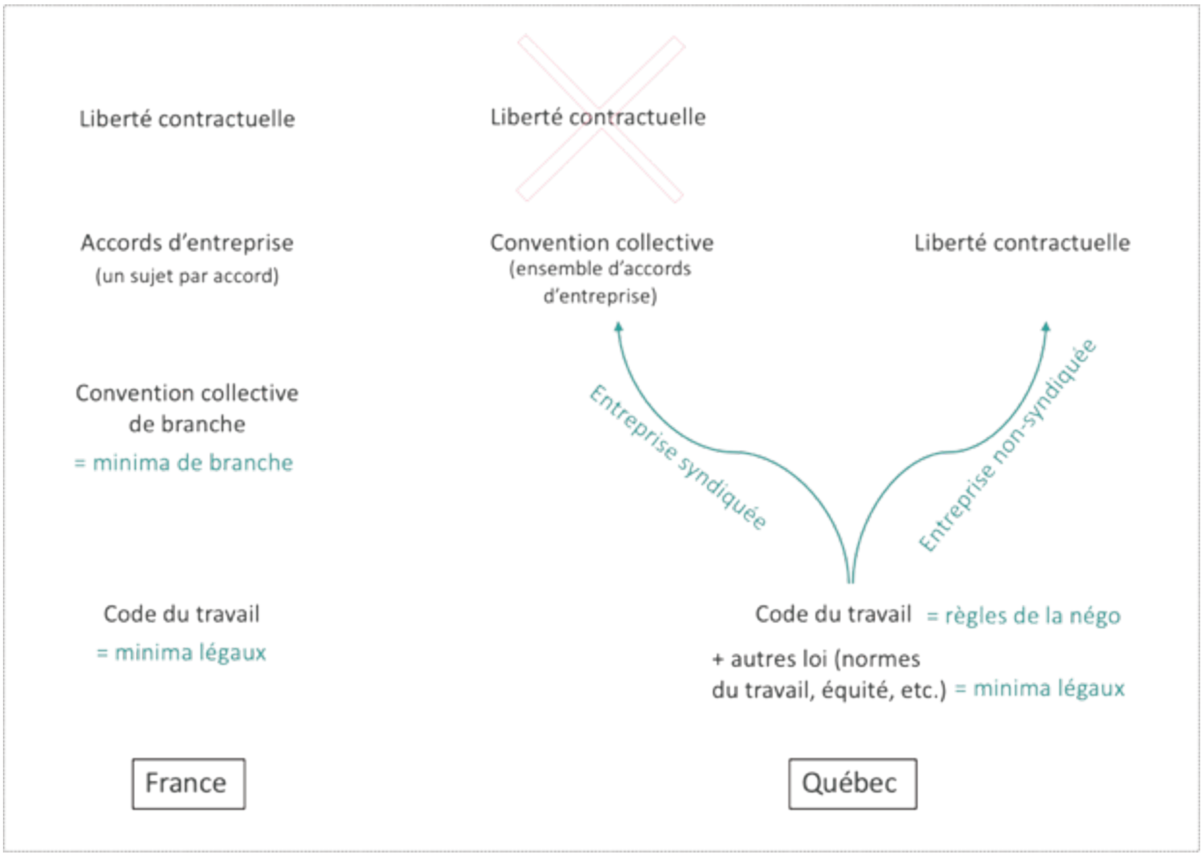
[127] Source : https://travail-emploi.gouv.fr/dialogue-social/le-comite-social-et-economique/article/cse-recours-a-des-experts

[128] Une articulation « classique » entre le recours à l'expert par le comité élu et l'usage d'informations et de conclusions ainsi obtenues, par les syndicats lors de négociation avec l'employeur, s'opère par exemple suite à la réalisation d'une analyse des rémunérations par l'expert dans le cadre de la procédure d'information-consultation sur la politique sociale de l'entreprise, réemployées par les syndicats dans le cadre des négociations annuelles obligatoires sur les salaires.

représentation concédé au syndicat, les salariés québécois n'ont plus la possibilité de faire valoir le principe de liberté contractuelle ou de « négociation individuelle », qui prévaut pour les salariés non couverts. L'ensemble des salariés de l'accréditation aura ainsi des conditions de travail strictement égales, issues de la négociation entre le syndicat unique et l'employeur unique. Une nuance existe cependant à cette pure égalité de traitement au sein des collectifs au Québec, du fait de l'introduction de pratiques de disparités de traitement, permettant au sein de la convention collective de conditionner certaines clauses à la date d'embauche des salariés (voir l'article entièrement consacré à ce sujet de Jalette et *al.*, 2019). Ces pratiques concernent notamment l'établissement d'une « seconde » grille salariale s'appliquant (uniformément là encore) à tous les salariés embauchés après une certaine date.

Le schéma 3.1 illustre l'imbrication des différents textes entrant dans la détermination des conditions de travail et d'emploi en France et au Québec et les cas d'exercice de la liberté contractuelle.

Schéma 3.1 : Synthèse des textes entrant dans la détermination des conditions de travail et d'emploi en France et au Québec



Source : schéma de l'auteur.
Note : ce schéma ne renseigne pas sur les possibilités de dérogation, qui varient en France d'un thème à l'autre et d'un type d'accord à l'autre (voir les accords de performance collective par exemple).

Cette différence majeure de fonctionnement prend tout son sens dans les travaux de comparaison de Vallée (1995) portant sur le rôle de l'ancienneté dans les droits du travail français et québécois. L'auteure explique ainsi que l'institution dominante en matière de relations professionnelles en France est le contrat individuel de travail, tandis qu'il s'agit de la convention collective d'entreprise au Québec. Selon Pernot (2010), la prédominance de la référence à l'individuel en France a pour effet direct de favoriser davantage les droits de la personne et faiblement ceux du collectif, ce qui semble à l'opposé du système de relations professionnelles québécois, s'appliquant à organiser la communauté ainsi constituée. En effet, comme le montre Vallée (1995), l'ancienneté dans sa conception relative en est un axe structurant du système québécois, donnant une règle dans laquelle chacun se retrouve. Elle est définie comme « un principe fondé sur l'écoulement du temps servant à hiérarchiser les salariés entre eux pour déterminer l'accès aux promotions, l'attribution du travail effectué en dehors de l'horaire régulier ou l'ordre des licenciements. Il s'agit d'une ancienneté relative dans la mesure où elle confère à un salarié un droit de priorité opposable aux autres salariés et à l'employeur » (p. 260). Malgré le développement latent de pratiques différenciées, cette organisation du collectif au Québec autour de règles communes donnant du sens aux différents moments de la vie de l'entreprise peut avoir pour effet d'augmenter le sentiment d'appartenance des salariés et leur participation à la communauté, tout en réduisant les possibilités de conflits internes. En cela, le droit du travail québécois fait écho à certaines racines germaniques identifiées, dont la conception française s'éloigne : « le collectif ne renvoie pas en France, contrairement à l'Allemagne, à l'idée d'une communauté organisée, mais plutôt à celle d'un libre regroupement dont personne ne peut prétendre avoir le monopole » (Supiot, 2011, p. 144). Comme le montre Supiot (2011), c'est la tension entre l'individuel et le collectif qui caractérise le modèle français. Ces dimensions s'articulent, à travers ce qu'il nomme l' « insertion d'un statut social dans le contrat de travail ». Pierre angulaire de la définition de la relation de travail, le contrat engendre en effet l'application systématique d'un ensemble de normes, qui comme on l'a vu, sont pour partie définies par les conventions collectives.

Ainsi, nous avons mis en évidence les caractéristiques des systèmes de relations professionnelles français et québécois, susceptibles de constituer des ressources ou des freins aux pouvoirs institutionnel et d'association des syndicats, ayant en charge la négociation des conditions de travail et d'emploi. Pour rappel, la situation décrite pour le Québec correspond à celle de salariés bénéficiant d'une détermination collective des conditions de travail (soit 40%

des salariés environ), alors qu'elle concerne l'ensemble des salariés français. Ces caractéristiques sont synthétisées dans le tableau 3.2.

Tableau 3.2 : Synthèse comparative des caractéristiques des systèmes de relations professionnelles français et québécois générant des ressources ou des freins aux pouvoirs d'association et institutionnel

Type de pouvoir influencé	**Caractéristiques des SRP générant des ressources ou des freins**		**Québec**	**France**	*Discuté en section*
D' association	Financement syndical		Autonome	Multiple	*I-2d*
	Modalité de reconnaissance syndicale		A la base	A la base	*I-2d*
	Participation des salariés (amont des négociations, orientations du syndicat)		Obligatoire	Non obligatoire	*I-2d*
	Type de représentation en présence syndicale		Collective uniquement	Individuelle et collective	*I-2f*
	Représentation syndicale		Monopolistique	Plurielle	*I-2d*
Institutionnel	Climat général des relations professionnelles		Développement de la concertation	Conflictuel	*I-2b*
	Recours à la grève	Encadrement	Très restrictif	Peu restrictif	*I-2b*
		Décision	Collective	Individuelle	*I-2b*
	Canal de représentation		Syndical	Élu et syndical	*I-2c*
	Dérogation à l'ordre public social		Impossible	Possible	*I-2c*
	Niveau de négociation		Établissement	Interprofessionnel, branche et entreprise	*I-2c*
	Champ des négociations		Illimité	Illimité	*I-2e*
	Obligation à négocier		Non	Oui	*I-2e*
	Durée des accords d'entreprise		Déterminée	Indéterminée	*I-2e*
	Caractéristiques des accords d'entreprise	Forme	Document unique	Multitude d'accords	*I-2e*
		Négociation	Simultanée	Dispersée	*I-2e*
	Transmission d'informations	Obligation	Oui	Oui	*I-2c*
		Périmètre	Accréditation	Entreprise et groupe	*I-2c*
		Nature	Sociale	Économique, sociale et stratégique	*I-2c*
	Appuis externes pour la négociation		Négociateur professionnel, fédération	Experts, fédération	*I-2e*

À travers leurs multiples caractéristiques, les systèmes de relations professionnelles français et québécois apparaissent très éloignés. L'État québécois s'est attaché à définir le cadre

dans lequel les parties négocient de manière autonome, limitant son action à cette seule intervention. Pensé de sorte à permettre la « paix industrielle », le système de relations professionnelles favorise la recherche de compromis et le retour à la négociation, en témoignent les procédures de conciliation ou encore l'encadrement du droit de grève. L'État français est au contraire omniprésent dans la détermination et l'évolution des lieux de négociation, de la reconnaissance et du financement des acteurs légitimes à négocier, mais aussi de la définition des sujets et de la fréquence à laquelle ils sont discutés. Cet ensemble très codifié appuyé sur les nombreuses « incitations et injonctions publiques à négocier » (Mias et al. 2016), loin d'être le reflet de la force institutionnelle du système, renseigne au contraire sur sa complexité et la faiblesse que cela peut induire.

Ayant pourtant cherché à discuter chacune des caractéristiques des systèmes de relations professionnelles séparément, l'aspect systémique apparaît clairement. Andolfatto et Labbé (2011) expliquent par exemple à propos du cas français que « les salariés ne se sentent pas engagés par ce que les syndicalistes signent en leur nom et, dès lors, il leur est impossible d'apporter les contreparties qui semblent naturelles ailleurs, comme les clauses de 'paix sociale', garantissant l'absence de grève pendant la durée de la convention » (p. 99).

En quoi ces caractéristiques affectent-elles les pouvoirs institutionnels et d'association, agissant respectivement comme ressources ou comme frein à l'action syndicale ? Dans quelles mesures les syndicats ont-ils la capacité à se saisir de ces ressources ou à contourner et à dépasser ces freins ? Plus largement, il s'agit de comprendre le rôle joué par les caractéristiques des systèmes de relations professionnelles, par les socles normatifs, mais aussi par d'autres facteurs extérieurs aux cadres légaux et institutionnels, dans la détermination des conditions de travail et d'emploi.

II- Analyse comparée des conditions de travail et d'emploi : quelle(s) influence(s) des cadres légaux et institutionnels nationaux ?

Dans cette seconde partie, nous tentons de donner à voir sous quelles conditions l'action collective est possible, et le cas échéant, les biens collectifs qu'elle permet d'obtenir. S'appuyant sur les résultats du chapitre précédent, nous pensons que ces conditions découlent d'une articulation entre des facteurs internes aux cadres légaux et institutionnels et d'autres facteurs extérieurs, parmi lesquels la position dans la chaîne de valeur et l'influence de la maison-mère. Concernant le premier point, nous identifions trois canaux potentiels par lesquels les cadres nationaux peuvent influencer les conditions de travail et d'emploi, dont il s'agit de déterminer l'imbrication avec d'autres types de facteurs : l'influence des normes en matière de travail, la mobilisation dans l'exercice de la négociation collective d'entreprise de certaines ressources offertes par des caractéristiques du système de relations professionnelles et enfin l'expression de fondements idéologiques et culturels propres à chaque système.

Nous nous attachons d'abord à replacer chacune des usines française et québécoise dans le contexte dans lequel s'opère la négociation, en particulier du point de vue des facteurs extérieurs aux cadres nationaux. Prenant appui sur les profils de caractéristiques des systèmes de relations professionnelles définis précédemment, il s'agit d'identifier à travers l'analyse du déroulé des négociations et de leur contenu, lesquelles de ces caractéristiques agissent, pour l'usine française et pour l'usine québécoise, comme freins ou comme ressources. Selon le cas, nous interrogeons la manière dont les syndicats locaux parviennent à s'en saisir pour alimenter leur capacité d'action, ou à contourner ce frein à l'action (1).

À la lumière de ces contextes, nous analysons le rapport de force qu'entretient chacun des syndicats avec sa direction respective et qui s'illustre dans l'issue des négociations. Nous procédons ainsi à une double comparaison, confrontant d'une part les conditions de travail et d'emploi de l'usine française à celles de l'usine québécoise, et d'autre part la distance des conditions de chacune des usines aux conditions définies dans les normes légales et/ou, conventionnelles. Apparaît alors en creux la marge de manœuvre dont dispose la direction locale vis-à-vis du groupe en matière de gestion des relations professionnelles (2).

Dans la mise en œuvre de cette comparaison, la différence de disponibilité des données, en lien notamment avec les obligations légales divergentes en la matière (voir la discussion sur l'accès à l'information dans la première partie), nous contraint cependant à ne pas employer des matériaux strictement similaires pour les deux territoires.

1) La négociation dans son contexte : identification des leviers et des freins à l'action syndicale dans les deux usines

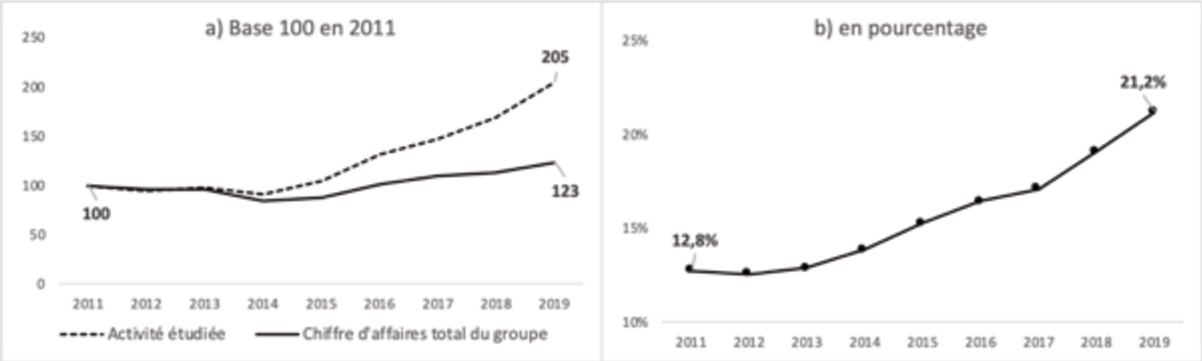
Appliquant la grille d'analyse de Benassi et *al.* (2019), nous cherchons à caractériser le contexte dans lequel s'opère la négociation dans les deux usines, sous l'angle des ressources dont disposent les syndicats ou des freins à leur exercice. Nous déterminons d'abord les ressources de pouvoir structurelles, issues de la position des usines dans la chaîne de valeur du groupe et du secteur, susceptibles d'influencer le contrôle qu'exerce la maison-mère sur les relations sociales des usines (a). Nous identifions ensuite à travers une analyse dynamique, quelles sont les caractéristiques des systèmes de relations professionnelles qui servent d'appuis à l'action syndicale, en venant consolider le pouvoir institutionnel ou d'association. Mais puisque chacune de ces caractéristiques est indissociable de sa configuration institutionnelle systémique, la comparaison permet de faire apparaître l'articulation, vicieuse ou vertueuse, qui se joue entre différentes composantes de chacun des systèmes de relations professionnelles (b).

a) Le positionnement dans l'organisation stratégique du groupe : à l'origine des ressources de pouvoir structurelles des syndicats locaux

D'après Benassi et *al.* (2019) les ressources de pouvoir structurelles proviennent de la position dans la chaîne de valeur du groupe et du secteur, et dépendent de l'organisation de la production, du marché des produits et de la technologie.

Les deux usines appartiennent à la même division d'un des dix premiers laboratoires pharmaceutiques mondiaux et réalisent exactement la même activité. Le laboratoire multinational compte environ 100 000 salariés dans le monde, est implanté dans une centaine de pays et réalise un chiffre d'affaires de plus de 30 milliards de dollars. La division à laquelle appartiennent les deux usines connaît une croissance très importante sur la dernière décennie, comme le montre le graphique 3.4. Le chiffre d'affaires (CA) de la division a plus que doublé entre 2011 et 2019, tirant la croissance du CA global du groupe à la hausse. Le poids de la division dans le chiffre d'affaires global du groupe est en constante augmentation et compte en 2019 pour plus du cinquième du total.

Graphique 3.4 : Évolution comparée du chiffre d'affaires de l'activité étudiée et du chiffre d'affaires total du groupe (a) et évolution du poids de l'activité dans le CA total (b) entre 2011 et 2019



Sources : rapports annuels du groupe des années 2011 à 2019

Au-delà de son poids croissant dans le CA global, la division est considérée comme stratégique par le groupe, en témoigne l'échange d'actifs opéré au milieu des années 2010. Concrètement, au cours de cet échange, le laboratoire étudié a acquis à un autre laboratoire du top 10 mondial la division de celui-ci venant renforcer sa propre position sur le domaine thérapeutique considéré, le laboratoire étudié cédant en retour une division que souhaitait acquérir le second laboratoire.

Concernant le marché des produits, l'activité a ceci de particulier qu'elle repose majoritairement sur des commandes institutionnelles, plus prévisibles, et que la concurrence y est plus faible que sur d'autres types de produits du fait de l'importance des coûts d'entrée et de l'absence de génériques. Les deux usines fournissent exclusivement le marché nord-américain, dont les prix sont parmi les trois plus élevés au monde.

En matière d'organisation de la production, celle-ci s'effectue nécessairement de manière continue de par la nature biologique des produits. Le cycle de production s'étale sur l'année, ce qui signifie qu'un « trou » dans le cycle annuel met en péril l'ensemble de la production et non juste une partie de celle-ci comme cela est généralement le cas pour les autres types de produits pharmaceutiques au cycle de production beaucoup plus court.

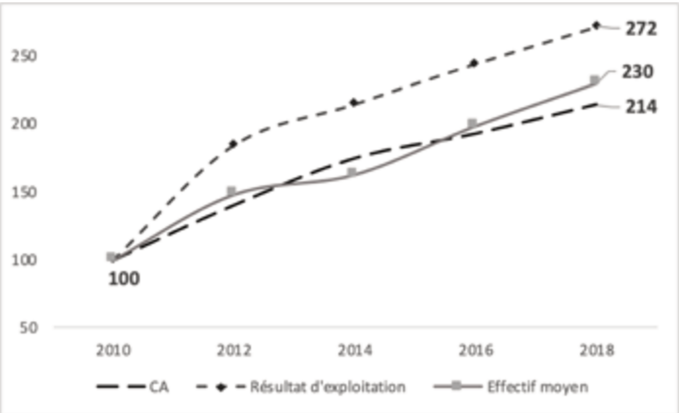
Les deux usines s'insèrent dans le dispositif productif de la division, qui ne compte qu'un petit nombre d'autres sites, ce qui exclue les possibilités de compenser entièrement les productions d'un site par celles d'un autre site. Elles ont pour point commun d'avoir été acquises par le groupe au milieu des années 2000 et sont d'une taille comparable, autour de 800 salariés pour l'Usine québécoise et autour de 900 salariés pour l'usine française.

D'après les deux représentants du personnel des usines interrogés, les objectifs de production fixés par la tête de groupe sont atteints chaque année par les sites, tant en matière

de quantité et de qualité, mais aussi de délais. En revanche, une différence importante existe entre les deux sites : tandis que l'usine québécoise connaît une relative stabilité de son carnet de commande, l'usine française fait face à un très fort développement. On peut lire à ce titre en préambule d'un accord de l'usine française que celle-ci « présente une activité croissante depuis sa création, avec une augmentation significative des volumes à produire d'année en année ». Cette croissance très importante est bien visible sur le graphique 3.5 : le CA et les effectifs du site ont plus que doublé depuis 2010, tandis que le résultat d'exploitation connaît une croissance encore plus forte atteignant presque trois fois son niveau de 2010. L'usine n'a, par ailleurs, connu aucun plan de réduction d'emploi depuis son rachat par le laboratoire.

Au Québec, le syndicat dispose légalement d'un droit d'accès à certaines données, notamment pour la gestion courante de l'unité de négociation (comme les listes d'ancienneté), mais ces données concernent uniquement les salariés, et ce au périmètre de l'accréditation mais jamais celui de l'intégralité de l'entreprise. Ainsi, il est possible de retracer l'évolution du nombre de membres du syndicat, ce qui constitue un indicateur certes imparfait de l'évolution de l'emploi total sur le site, mais qui donne à voir à travers les grosses variations les épisodes de plans collectifs de réduction d'emplois et la tendance générale. Si les effectifs remontent après le creux de 2013, on constate sur la période une tendance régulière à la baisse (voir graphique 3.6). Le syndicat se plaint par ailleurs des contraintes de « head count »[129] fixées par le groupe. Elles correspondent à un plafond imposé à la direction du site québécois, qui limite la progression des effectifs. Si le syndicat estime que cette limite impose une surcharge chronique des équipes, cette évolution tranche nettement avec celle des effectifs français.

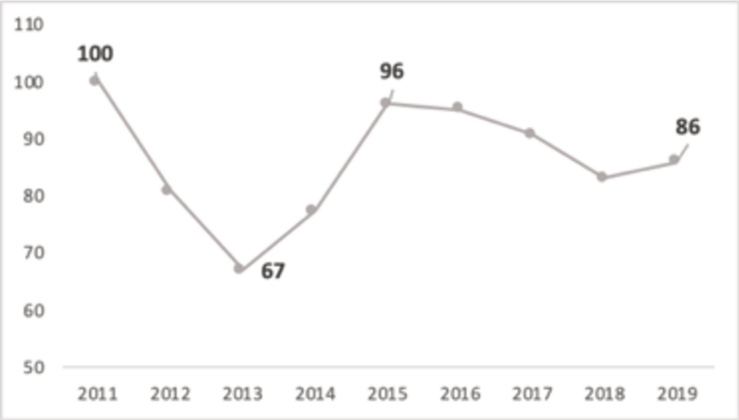
Graphique 3.5 : Évolution comparée du CA, du résultat d'exploitation et des effectifs (base 100 en 2010) de l'usine française



Source : bases de données économiques et sociales de l'entreprise

[129] Traduction : littéralement « nombre de têtes », ou « effectifs ».

Graphique 3.6 : Évolution des effectifs du syndicat de l'usine québécoise, base 100 en 2011



Source : listes d'ancienneté transmises à la section syndicale

Appartenant au même groupe et positionné spécifiquement sur la même activité, les ressources structurelles des deux usines sont donc assez similaires mais divergent cependant sur un point. En effet, les deux usines appartiennent à un axe stratégique majeur du groupe, dont le poids dans le chiffre d'affaires total croît depuis 2011, et donc la nature même de l'activité engendre des pertes irrémédiables en cas d'arrêts prolongés du cycle de production, ce qui sera notamment déterminant en cas de menace de grève. Par contre, si l'usine française semble se développer très fortement en témoigne la croissance soutenue de ses effectifs et de son chiffre d'affaires, l'usine québécoise connaît une évolution plus contrastée, bien que satisfaisant les objectifs de production qualitatifs et quantitatifs du groupe.

b) Des caractéristiques des systèmes de relations professionnelles aux instruments effectifs de l'action syndicale : l'identification de ressources clés

Tel que nous l'avons montré dans la première partie, les systèmes français et québécois de relations professionnelles reposent sur des caractéristiques très éloignées. Cherchant à identifier lesquelles de ces caractéristiques constituent des appuis concrets pour l'action syndicale, nous analysons le processus de négociation dans les deux usines. La confrontation des deux situations met en évidence l'importance de ressources majeures différentes, qui n'ont de sens et de force que dans le système dans lequel elles s'insèrent, les caractéristiques s'articulant les unes aux autres au sens de leur système respectif.

Usine française

Depuis l'acquisition de l'usine par le groupe au milieu des années 2000, il est possible de distinguer deux périodes. Durant la première, la faiblesse du mouvement syndical et ses divisions internes freinent l'action collective : les syndicats en place ne parviennent que très peu à peser dans le rapport de force, tandis que la direction fait usage de pressions pour imposer certaines pratiques largement défavorables aux salariés, s'affranchissant même parfois des accords en vigueur. C'est par exemple le cas des accords temps de travail qui prévoient la possibilité de travailler quinze samedis par an en plus de son horaire habituel sur la base du volontariat, rémunérés sur la base des heures supplémentaires. Mais, dans les faits, le travail le samedi s'avère exigé aux salariés et engendre des pénalisations, notamment salariales du fait d'une évaluation dégradée du supérieur hiérarchique, affectant les augmentations de salaires basées sur des critères individuels, pour le salarié qui entend faire valoir son droit au refus.

Au début de la décennie 2010 cependant, une nouvelle organisation syndicale voit le jour sur le site, et entreprend de renverser progressivement le rapport de force en place, en mobilisant les salariés et en s'opposant aux pratiques imposées par la direction. En effet, aux élections professionnelles qui suivent la création de la section syndicale, cette organisation fait campagne sur le principe de faire appliquer les accords d'entreprise existants. Elle recueille plus de la majorité des suffrages, devient donc majoritaire, et par conséquent à même de signer seule des accords avec la direction sans compromis avec les autres organisations. Elle prend également la tête des postes clés au Comité d'entreprise dont celui de secrétaire. Aux dernières élections de 2019, cette majorité est encore plus nette, plus de six salariés votants sur dix ayant exprimé leur voix en faveur de l'organisation syndicale majoritaire.

Dès la première élection, l'organisation entreprend donc de faire respecter les accords en vigueur (le critère de volontariat notamment pour les samedis travaillés) mais aussi de les améliorer en négociant des avenants aux accords existants. Pour prolonger l'exemple du travail supplémentaire le samedi, le syndicat a alors obtenu une prime de 80 euros bruts pour une durée de travail supplémentaire supérieure à 6h (et respectivement 20 euros bruts si la durée est inférieure à 6h), s'ajoutant à la majoration définie conventionnellement de 25% (ou 50%) relative aux heures supplémentaires.

Cette organisation s'est également appuyée sur sa majorité pour voter le recours à un expert, qu'elle mobilise chaque année dans le cadre des informations-consultations du Comité d'entreprise, ce qui permet de réduire considérablement les asymétries d'information avec la

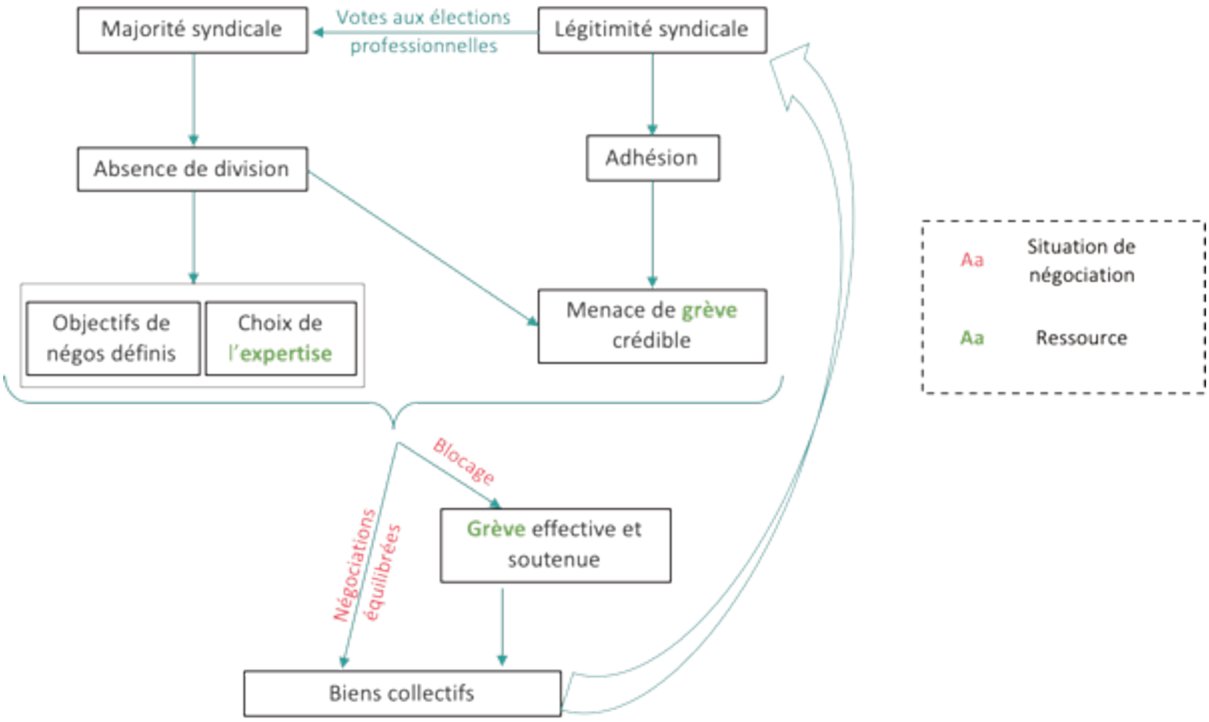
direction, d'obtenir des informations au niveau du groupe, mais aussi des comparatifs sectoriels indispensables à la négociation, notamment en matière de rémunération (voir section II-2b).

Fort de ces nouveaux acquis, le syndicat parvient à susciter une adhésion importante, comptant aujourd'hui environ 15% d'adhérents à elle seule (contre 12,2% au niveau de l'industrie, tous syndicats confondus). Cette adhésion, couplée à un fort taux de mobilisation aux élections professionnelles (environ 80% de participation) permet d'exercer en permanence la menace d'une grève. Or, on l'a montré, compte-tenu de la nature biologique du produit et de l'organisation du cycle de production sur l'année, les conséquences économiques d'une grève sont tout de suite très importantes. Ainsi, les menaces de grève sont une ressource majeure du syndicat majoritaire, qui sait pouvoir compter sur une mobilisation importante de ses membres, mais aussi éventuellement des salariés non-membres, ayant votés largement pour cette organisation. Jusqu'en 2017, aucune grève n'a eu lieu sur le site, la menace suffisant au syndicat à exercer la pression nécessaire sur la direction afin d'obtenir leurs revendications. Lors d'un second épisode de grève courant 2020, une seule journée de mobilisation a suffi à obtenir un recul de la direction sur des mesures très décriées par le syndicat majoritaire et la plupart des salariés du site, concernant la renégociation souhaitée à la baisse, de l'intéressement et de la participation aux résultats de l'entreprise. Chaque fois, le basculement d'une menace de grève vers une grève effective semble relever d'un affaiblissement temporaire du rapport de force du syndicat, l'employeur ne prenant plus le seul argument d'une menace de grève comme suffisant.

Le syndicat tient alors sa légitimité de son adhésion renforcée et des succès obtenus en mobilisation. Les représentants syndicaux témoignant en revanche du fait de décider seuls du contenu des revendications qu'ils portent, les négociations ne faisant l'objet d'aucune préparation commune entre les adhérents et les représentants syndicaux. Cette légitimité s'exprime lors des votes aux élections professionnelles, désignant alors une majoritaire syndicale nette et permettant d'entretenir cette articulation.

Le schéma 3.2 présente de manière synthétique la manière dont s'articulent les différentes caractéristiques du système de relations collectives français et dont s'exercent les ressources de pouvoir institutionnelles et d'association.

Schéma 3.2 : Processus de négociation et articulation des caractéristiques du système de relations professionnelles français



Source : schéma de l'auteur

Usine québécoise

L'usine québécoise dispose d'une histoire longue : partie intégrante d'un centre de recherche public, ce segment fut acquis une première fois par une entreprise privée, les rachats se sont ensuite succédés, jusqu'à son acquisition par le laboratoire multinational au milieu des années 2000. Le taux de syndicalisation dépassant les 80% dans le secteur public, le centre de recherche disposait logiquement d'une section syndicale. Or, d'après l'article 45 du Code du travail[130], l'accréditation et la convention collective en vigueur sont conservées en cas de changement d'entreprise. Ceci explique l'existence de la section syndicale dans un secteur à forte valeur ajoutée, qui plus est dans une multinationale ; ces deux facteurs jouant en général négativement sur la propension des salariés à se syndiquer[131].

[130] « L'aliénation ou la concession totale ou partielle d'une entreprise n'invalide aucune accréditation accordée en vertu du présent code, aucune convention collective, ni aucune procédure en vue de l'obtention d'une accréditation ou de la conclusion ou de l'exécution d'une convention collective. Sans égard à la division, à la fusion ou au changement de structure juridique de l'entreprise, le nouvel employeur est lié par l'accréditation ou la convention collective comme s'il y était nommé et devient par le fait même partie à toute procédure s'y rapportant, aux lieu et place de l'employeur précédent. »

[131] Voir les travaux de Weil (2019) sur le sujet, pointant un supplément de rémunération lié à l'appartenance à une grosse entreprise.

Interrogé sur la teneur des relations sociales, le syndicaliste rencontré fait état d'un climat social tendu et conflictuel depuis l'acquisition de l'usine par le groupe, en témoigne l'accumulation très rapide de griefs[132] (plus de 500), et le vote d'un mandat de grève à la fin des années 2000, donnant l'accord des membres au syndicat de déclencher une grève à tout moment. Le vote de ce mandat, consécutif à des propositions de la direction locale jugées très insuffisantes par les salariés et le syndicat, obligea les dirigeants du groupe à intervenir lors de la reprise des négociations et à concéder aux syndicats une partie des améliorations substantielles demandées, afin de désamorcer le conflit. Comme dans le cas français, lors d'un blocage du dialogue, la menace d'un recours imminent à la grève peut s'avérer suffisant. En outre, le déplacement depuis l'Europe des dirigeants du groupe pour traiter ce conflit semble indiquer une validation obligatoire du groupe lorsqu'il s'agit de concéder plus qu'un certain niveau d'avantages aux salariés, ce que nous nous attacherons à vérifier par la suite.

Au début de la décennie 2010, sur proposition de l'employeur, les parties ont convenu d'opérer une transition vers un modèle de relations de travail plus apaisées, favorisant la résolution des problèmes avant qu'ils ne fassent conflit, ce modèle étant appuyé notamment sur une fréquence beaucoup plus importante de rencontres entre les parties et la mise en place de comités de gestion paritaires. Ce virage fait d'ailleurs directement écho aux résultats de Laroche (2013) présentés ci-dessus (voir section I-2b) sur le développement des pratiques moins conflictuelles, dans lesquelles les deux dispositions mobilisées dans le site sont identifiées parmi les leviers. Lors du dernier renouvellement de la convention collective, cette approche partenariale est notamment visible dans le fait que l'employeur et le syndicat ont demandé et suivi conjointement une formation délivrée par le Ministère du Travail sur la négociation raisonnée, et plus tard sur la décision conjointe de faire appel à l'intervention d'un médiateur externe envoyé par le Ministère. La négociation s'est par ailleurs ouverte sur la formulation des attentes respectives des parties.

Pour l'employeur, les deux enjeux principaux reposaient sur le gain de flexibilité et la maîtrise des coûts. Si ces deux objectifs apparaissent d'emblée défavorables aux salariés, le syndicat s'est appuyé sur deux caractéristiques du SRP québécois pour trouver une solution bénéfique. La « monnaie d'échange » - liée à la simultanéité de la négociation de l'ensemble des conditions de travail - et l'absence de limite au champ de la négociation lui ont permis dans le premier cas d'obtenir d'autres mesures qui lui importaient, et dans le second, de mettre en place des garde-fous. Un de ceux-ci concerne par exemple la flexibilisation de l'horaire de

[132] Se rapporter à l'encadré 3.3 pour une définition.

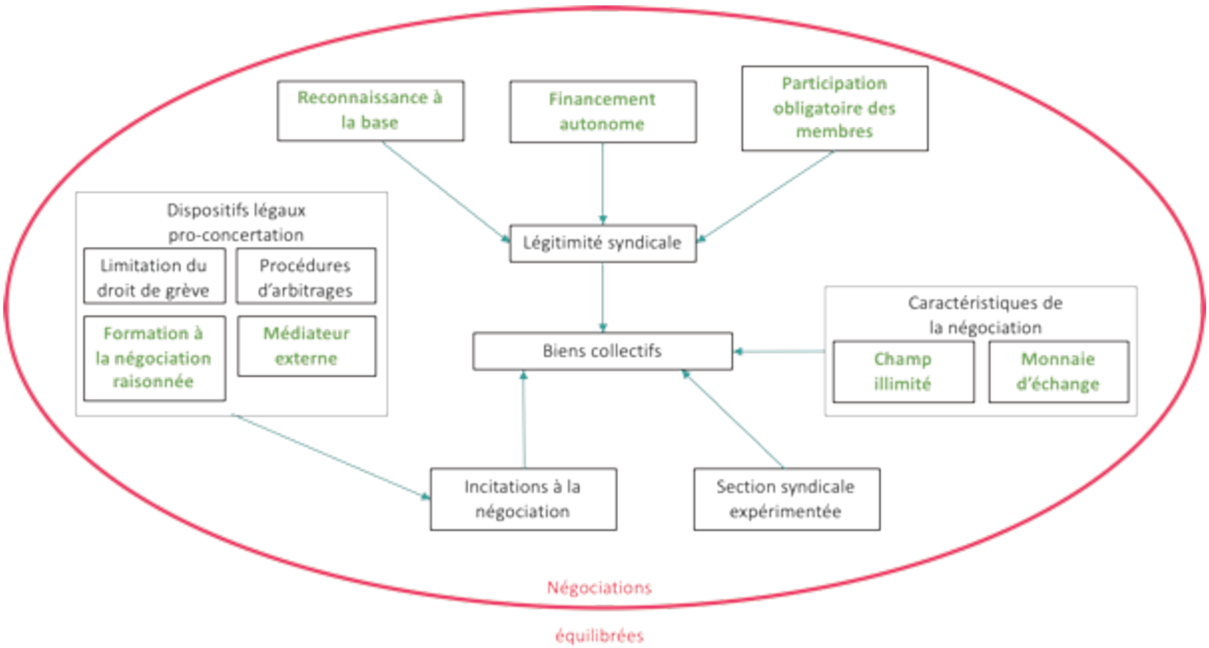
travail, qui n'est plus défini de manière fixe mais comporte désormais une durée et un quart d'affectation. Cela signifie que la durée n'a pas changé (7h30 par jour par exemple), mais qu'au lieu de travailler entre 6h et 13h30 de manière régulière, l'employeur peut demander à ce que le salarié effectue ce service n'importe quand sur une plage horaire de 12 heures. Face à cette demande de flexibilité accrue, le syndicat a négocié comme garde-fou un délai de prévenance minimum de 14 jours pour les salariés permanents (et respectivement de 21 jours pour les saisonniers) et une pénalité de cent dollars par jours si ce délai n'est pas respecté. La largeur du champ de négociation a par ailleurs permis au syndicat de constituer un comité paritaire de suivi des horaires de travail, dont le mandat consiste à discuter, analyser, et suggérer des améliorations pouvant être apportées en la matière.

Dans le cadre de cette renégociation, le syndicat s'est par ailleurs fait accompagner par le négociateur professionnel, présent à chaque réunion de négociation. Il s'est aussi appuyé sur une forte légitimité lui permettant de mobiliser les salariés membres de l'accréditation : plusieurs assemblées générales exceptionnelles (en plus des deux récurrentes prévues dans les statuts du syndicats) ont été organisées afin de déterminer un cahier des charges commun à la négociation, tandis que l'entente de principe soumise au vote pour l'acceptation finale de la convention a recueilli deux-tiers de suffrages favorables. Si ce pourcentage semble faible, tant dans l'absolu que comparativement au vote de la convention collective précédente (80%), il s'explique par des débats animés voire virulents, d'une partie des membres refusant la proposition du syndicat en matière de renégociation du régime de retraite.

In fine, les différentes caractéristiques du système de relations professionnelles semblent converger vers une situation où un dialogue relativement équilibré entre les parties est possible. Cet équilibre repose notamment sur une légitimité syndicale importante, non sans lien avec l'autonomie dont dispose l'acteur syndical. Cependant, la limitation du recours à la grève apparaît comme la limite principale de ce modèle, qui viendrait très vite à manquer au répertoire d'action syndicale dans le cas où les autres leviers se trouveraient empêchés.

Le schéma 3.3 présente l'articulation des caractéristiques du système de relations professionnelles québécois.

Schéma 3.3 : Processus de négociation et articulation des caractéristiques du système de relations professionnelles québécois



Source : schéma de l'auteur

Au total, si les relations sociales dans l'usine française restent très conflictuelles, vis-à-vis de la direction autant qu'avec les autres OS, à l'image du climat national, depuis son élection majoritaire, le syndicat semble être parvenu à reconstruire une certaine capacité d'action, appuyée sur une forte adhésion des salariés qui garantit une menace de grève quasi-permanente. On retrouve là le résultat de Benassi et *al.* (2019) selon lequel les stratégies syndicales vont dans le sens d'un dépassement des divisions, celui-ci étant nécessaire à la reconstruction d'une capacité d'action. Dans l'usine québécoise, le virage vers la négociation raisonnée semble permettre le développement d'un dialogue constructif entre les parties, tandis que le syndicat s'emploie à entretenir la proximité avec ses membres.

Cette mise en parallèle met en évidence l'importance de ressources différentes, cohérentes avec le reste du système dans lequel elles s'insèrent. De quelles manières ces articulations et ces ressources sont-elles concrètement mobilisées dans le cadre des négociations ? Face à ces revendications appuyées, quelles sont les marges de manœuvre des directions locales ? Assiste-t-on à une convergence des conditions de travail et d'emploi entre les deux usines ?

2) Explication des conditions de travail et d'emploi divergentes : influence conjointe des systèmes nationaux et de la position dans la chaîne de valeur

Plongeant dans l'analyse comparative des conditions de travail et d'emploi effectives dans les deux usines, nous cherchons à caractériser à travers leurs traits communs et leurs différences l'influence de différents facteurs sur ces conditions. Il s'agit en particulier d'identifier les effets respectifs du cadre normatif, du système de relations professionnelles, de la position dans la chaîne de valeur et du contrôle exercé par la maison-mère. Nous nous appuyons pour cela sur trois angles d'analyse : l'écart aux normes (a), la mobilisation des ressources de pouvoir dans le rapport de force avec la direction locale (b) et l'identification de principes directeurs du système de relations professionnelles (c).

a) Quel rapport aux normes[133] ?

Tel que nous l'avons montré dans le chapitre précédent, les conditions de travail et d'emploi dans un laboratoire multinational implanté en France sont très éloignées du contenu de la convention collective de l'industrie pharmaceutique, et ce malgré le positionnement de la filiale considérée (LABO) sur un segment d'activité en décroissance. Nous avons également montré que la convention collective de l'industrie pharmaceutique offre elle-même des conditions plus favorables que celles définies dans le Code du travail. Dès lors, nous nous attendons à retrouver dans l'usine française, positionnée sur un segment d'activité très favorable, une distance aux normes importante.

Plus précisément, nous pensons que cette distance aux normes s'explique par la profitabilité élevée, qui impliquerait des minimas implicites, au-dessus des minimas conventionnels. Ces minima implicites définiraient un « seuil d'acceptabilité sociale », conjonction entre un niveau en dessous duquel les conditions de travail et d'emploi ne sont pas admises par les salariés de l'entreprise et leurs représentants d'une part, et un niveau de partage de rente que sont prêts à concéder les dirigeants du groupe d'autre part.

Cherchant à tester cette hypothèse, nous comparons, pour l'usine française et l'usine québécoise, la distance des conditions de rémunération fixes et variables (primes diverses) en vigueur dans les deux sites, à celles fixées par les normes. Si l'usine québécoise dispose elle aussi de conditions bien plus favorables que celles contenues dans la Loi sur les Normes du

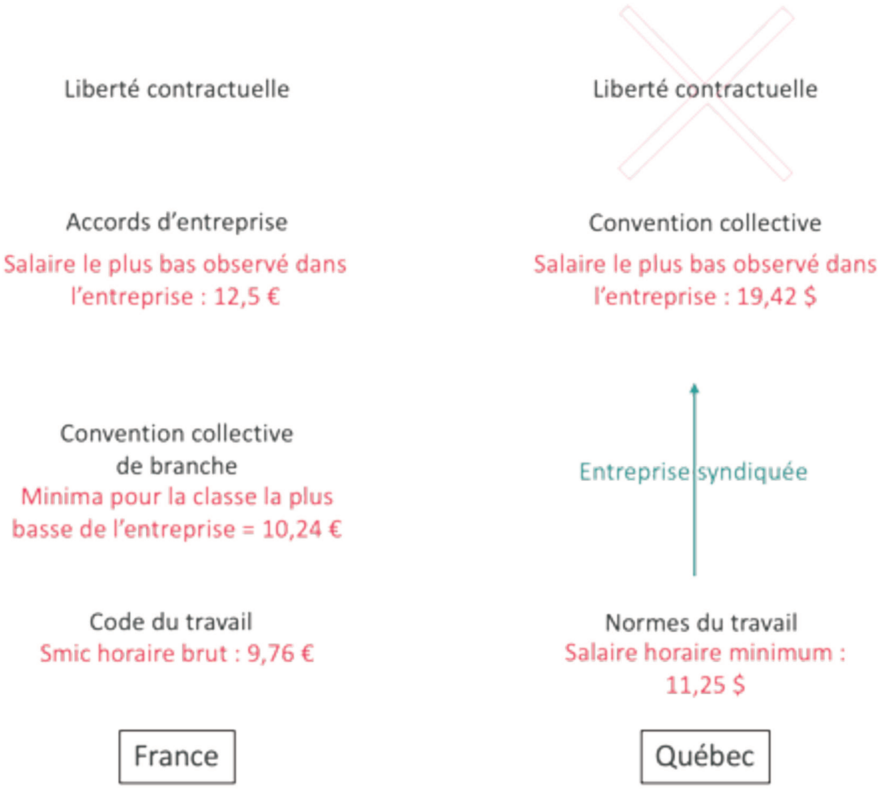
[133] Pour rappel, les normes sont de source législative au Québec, et de source législative et conventionnelle en France. Nous employons le mot « normes » seul par la suite, tout en prenant en compte selon le cas, leur double provenance.

Travail, nous interpréterons ce résultat comme la validation de l'existence de minimums implicites liés à la profitabilité élevée.

Au-delà de la distance aux normes, nous cherchons aussi à faire apparaître l'appui que celles-ci peuvent représenter pour négocier au niveau de l'entreprise. Si l'on part du principe que les conditions de travail et d'emploi dans les deux usines sont bien meilleures que celles offertes par les normes, il est peu probable que celles-ci constituent une base de négociation. En revanche, la réévaluation des normes pourrait agir comme un déclencheur de l'amélioration que les représentants du personnel chercheraient à obtenir pour leurs propres conditions, bien que très supérieures dans l'absolu.

Le schéma 3.4 présente sur la base du schéma 3.1 (voir section I-2f) l'empilement des niveaux de détermination de la rémunération dans l'usine française et québécoise, pour les postes situés au niveau le plus bas de la classification, présents dans l'entreprise. Pour rappel, puisque les deux usines réalisent la même activité, nous considérons que ces deux classes sont comparables malgré leur différence d'intitulé.

Schéma 3.4 : Empilement comparatif des niveaux de détermination de la rémunération en France et au Québec, pour la classification la plus basse présente dans l'entreprise, en 2017



Source : schéma de l'auteur.

En France, si les salaires minimums légal et conventionnel sont assez proches (4,9% d'écart), le salaire le plus bas observé dans l'entreprise s'éloigne sensiblement du minimum conventionnel (22%). Dans leur monnaie respective, l'écart entre le salaire brut horaire de la plus basse classe d'emploi et le salaire minimum légal est bien plus important au Québec (72,6%) qu'en France (28%). Ainsi, dans les deux cas, même pour la classe la plus basse de l'entreprise, l'écart entre la rémunération effective et la rémunération minimale imposée par les normes (légales ou conventionnelles) est flagrante.

Du côté de la rémunération variable, les primes semblent omniprésentes dans les deux sites et constituent un élément de rémunération à part entière. Les tableaux 3.3a) et 3.3b) en présentent le détail respectivement en France puis au Québec.

Tableau 3.3a) : Synthèse (non-exhaustive) des primes en vigueur dans l'usine française en 2020

Objet de la prime	**Compensation dans les normes légales**	**Compensation dans les normes conventionnelles**	**Compensation dans les accords d'entreprise**
Travail excep. le samedi			20 € par tranche de 2h, bloquée à 80 € pour 6h et plus
Covid-19			2000 €
Travail en équipe (travail continu)		Pas de prime mais majoration du taux horaire	10,85 € par service + 8,80 € si service de nuit

Tableau 3.3b) : Synthèse (non-exhaustive) des primes en vigueur dans l'usine québécoise en 2020

Objet de la prime	**Compensation dans les normes**	**Compensation dans la convention collective d'entreprise**
Travail de soir		1$/heure ; entre 16h et 00h
Travail de nuit		1,5$/heure ; entre 00h et 08h
Travail régulier le samedi ou dimanche		2$/heure
Opérations aseptiques		2,25$/heures
Travail avec masque, respirateur ou en salle blanche		1$/heure

Les primes apparaissent dans les deux cas comme des compensations aux formes de pénibilités liées au travail industriel (travail en équipe, port d'équipement spécifique) ou aux horaires atypiques découlant des spécificités des produits fabriqués nécessitant une production continue (travail le week-end ou la nuit). La prime relative à la continuité de l'activité pendant la période de Covid-19 rentre pleinement dans ce cadre, valorisant les contraintes supplémentaires nécessaires à la continuité de la production (sens de circulation, port d'équipement additionnel) mais aussi à la flexibilité des équipes pour assurer les remplacements des effectifs en congés maladie. En revanche, si la plupart des éléments pour lesquels les primes viennent en compensation ne font pas l'objet d'une réglementation dans les normes légales françaises comme québécoises, elles peuvent être présentes dans la convention collective de branche française (sous forme de majoration du taux de salaire), mais faire l'objet d'amélioration dans l'entreprise *via* ces primes.

L'analyse comparative du système de primes permet ainsi de formuler deux constats. Au Québec, mais aussi selon les cas en France, l'existence même des primes dans l'entreprise alors que rien dans les normes n'impose leur prise en compte, nous semble précisément pointer vers l'existence de minima implicites. D'autre part, la convention collective de branche française peut jouer un rôle de fléchage des dimensions compensées dans l'entreprise.

Au total, tant le syndicat québécois que le syndicat français donnent le sentiment de considérer les évolutions des normes du travail ou de la convention de branche comme un déclencheur de l'amélioration pour leurs propres conditions. En effet, dans les deux cas, les représentants du personnel revendiquent le fait que leurs entreprises se « doivent » de maintenir du mieux possible l'écart à ces minima du fait de la profitabilité de la multinationale, mais surtout de la profitabilité de leur entreprise respective.

b) La mobilisation des ressources de pouvoir : des gains importants des deux côtés mais des sujets qui restent verrouillés par le groupe

Tel que mis en évidence dans le chapitre précédant, les conditions de travail et d'emploi dépendent d'abord du rapport de force qu'entretiennent les syndicats avec la direction locale de l'entreprise. Les syndicats des usines française et québécoise, on l'a montré, ne disposent pas exactement des mêmes ressources, donc à priori pas nécessairement de la même capacité à peser sur le rapport de force. Le second facteur influençant les conditions de travail est celui de la marge de manœuvre dont bénéficie la direction locale vis-à-vis de la tête de groupe. Sur ce point, l'épisode d'intervention des dirigeants européens du groupe pour désamorcer le

conflit dans l'usine québécoise laisse transparaître une autonomie contrainte des directions locales. Or, d'après les travaux de Drahokoupil (2014) sur les processus de décisions dans les firmes multinationales ou ceux déjà cités de Bélanger et *al.* (2013) sur le pouvoir décisionnaire et discrétionnaire des dirigeants locaux dépend directement de la position de la filiale dans la chaîne de valeur du groupe.

Par contraste à la situation de LABO présentée dans le chapitre précédant où le pilotage par le groupe semble omniprésent, les deux usines appartiennent ici à une division qui apporte une contribution majeure à la rentabilité croissante du groupe. Cela pourrait inciter ce dernier à laisser davantage de marge de manœuvre aux directions locales. Nous posons en effet l'hypothèse selon laquelle le mandat confié aux directions locales serait d'abord de faire en sorte que les usines produisent de manière continue des produits de qualité, et ensuite seulement, de concéder le moins possible aux salariés. Cette marge de manœuvre se matérialiserait par une enveloppe globale au sein de laquelle la direction locale serait libre de négocier ce qui permet de remplir le premier objectif du mandat, sans que le groupe n'intervienne pour valider les choix locaux.

Il s'agit alors, à travers les derniers accords collectifs conclus dans les deux sites (convention collective d'entreprise dans l'usine québécoise et accord sur la négociation annuelle obligatoire sur les salaires dans l'usine française), de caractériser l'apport concret des ressources de pouvoir, mais également de faire ressortir l'autonomie des filiales et ses limites en cherchant les spécificités des accords collectifs de chaque filiale sur des thématiques communes.

Des gains importants dans les deux usines, synonymes de compensations et de rattrapages ?

Lors de la dernière renégociation de la convention collective adoptée début 2019, le syndicat québécois est parvenu à obtenir la mise en place d'indemnités en cas de licenciements. En tant que pratique peu, voire pas répandue, dans les normes du travail (provinciales comme fédérales) en Amérique du Nord, contrairement à la France où elle constitue l'une des dimensions de la protection de l'emploi, cette mesure apparaît comme un gain majeur du syndicat. Cette revendication a vu le jour suite à l'annonce de la direction de l'usine de l'externalisation à venir de plusieurs postes de l'entreprise à une multinationale spécialisée dans la sous-traitance de services, selon un contrat de prestation globale signée par la tête de groupe. Compte-tenu de la menace que cela constituait pour des postes occupés par des salariés de l'accréditation, le syndicat s'y est opposé fermement et a quitté la table des négociations.

Puisque la décision du groupe était d'application obligatoire dans les filiales, privant la direction locale de toute autonomie de décision en la matière, le syndicat a orienté son action vers la négociation d'indemnités qui prévaudraient en cas de licenciement suivant la mise en place du contrat de sous-traitance, prenant exemple sur la législation française en la matière.

D'après le membre du syndicat interrogé, l'obtention de ces indemnités s'explique par deux composantes favorisant le rapport de force du syndicat face à sa direction. Suite au retrait du syndicat des négociations, l'hypothèse d'un recours à la grève devenait plus que probable mais aussi légalement possible (le délai de 90 jours avait été dépassé), et ce recours aurait représenté un coût bien plus important que le versement effectif de ces indemnités. De surcroît, cette renégociation s'est prolongée jusque mars, là où la période de renégociation s'étale généralement entre septembre et début décembre. Or, on l'a dit, le cycle de production est annuel, chaque étape de production est indispensable à la suivante et la première d'entre elle débute en janvier. De ce fait, la survenue d'une grève aurait risqué de mettre en péril l'ensemble de la production annuelle, venant renchérir le coût de survient d'une grève.

Trois constats peuvent ainsi être formulés suite à cet exemple. D'abord, bien que l'obtention des indemnités apparaisse comme un gain du syndicat, elle répond pleinement à une logique de compensation, visant à fournir une protection supplémentaire aux salariés éventuellement licenciés suite à l'entrée des prestataires externes. Ensuite, la direction locale ne peut contrevenir à la décision du groupe de mettre en place un contrat global de sous-traitance, pointant une limite à sa marge de manœuvre. Enfin, la mise en place des indemnités s'appuie sur deux ressources principales : la largeur du champ de négociation et la menace d'une grève, renforcée par les caractéristiques de l'activité. Il est ici intéressant de noter que cette menace de grève survient sur un sujet où la direction locale ne dispose d'aucune marge de manœuvre. Ainsi, cette situation fait écho à celle déjà évoquée dans la section II-1b) concernant le vote d'un mandat de grève et de l'intervention des dirigeants européens : dans les deux cas, le blocage de la situation, amenant le recours imminent à la grève, est une conséquence directe de la mainmise du groupe sur des décisions locales.

Plus largement, l'obtention de ces indemnités fait écho aux stratégies développées par les syndicats allemands du secteur de la métallurgie mis en évidence par Benassi et *al.* (2019), afin de rendre moins attractif le travail intérimaire dans le secteur. Ici, les indemnités conduisent à renchérir le coût de la sous-traitance et diminue l'intérêt que celle-ci représente. *In fine*, l'acceptation de ces indemnités de licenciement, tant par la direction locale que la direction du groupe, interroge sur la « propension à payer » des groupes, pour s'affranchir des contrats de travail.

Dans l'usine française, le syndicat majoritaire s'est appuyé, pour les négociations annuelles obligatoires sur les salaires de décembre 2019, sur la ressource que constitue le recours à l'expertise dans le cadre de l'information-consultation du comité social et économique sur la politique sociale de l'entreprise. On l'a dit, les représentants du syndicat majoritaire occupent des fonctions stratégiques au sein du comité, bénéficiant ainsi dans l'exercice des négociations, de certains attributs pourtant propres au canal de la représentation élue. Lors de l'information-consultation, le comité a mandaté un expert pour réaliser dans le cadre fixé par la loi une analyse de l'ensemble des rémunérations de l'entreprise et de leur évolution au cours des trois dernières années. Dans son rapport, l'expert a mis en évidence des différences très significatives entre les salaires pratiqués sur le site français et les salaires d'entreprises concurrences. Appuyant ses revendications sur ces faits, le syndicat majoritaire a ainsi obtenu en plus de l'enveloppe d'augmentation de la masse salariale, une enveloppe dédiée au « rattrapage » des salaires. Cette enveloppe de 1,5% de la masse salariale vient ainsi s'ajouter à l'enveloppe standard pour une durée de cinq ans et cible en priorité le rattrapage de salaires des salariés non-cadres, en cohérence directe avec le rapport d'expertise ayant mis en avant l'étendu de l'écart de salaires vis-à-vis des concurrents, en particulier pour cette population.

L'enveloppe dédiée apparaît ici comme un gain du syndicat, puisqu'elle est issue d'un rapport de force et d'âpres négociations, mais aussi clairement comme un rattrapage. C'est d'ailleurs de cette manière que la démarche est présentée en préambule de l'accord : « *compte tenu des écarts de salaires constatés lors de différents benchmarks et expertises pour certaines catégories de salariés […] la Direction propose – sous toute réserve quant à la pertinence des données en cause - qu'une partie de l'enveloppe soit consacrée à l'alignement des salaires avec le marché pharmaceutique, afin de renforcer à la fois l'attractivité mais aussi la fidélisation du site* ».

Ainsi, dans les deux cas, les syndicats s'appuient sur un rapport de force favorable et les ressources que leur confèrent les systèmes de relations professionnelles pour obtenir des améliorations significations de leurs conditions de travail et d'emploi (protection de l'emploi comprise). Or, ces gains voient le jour dans des contextes spécifiques de compensation ou de rattrapages, et doivent aussi être considérés comme tels.

La confirmation d'un pilotage du groupe

Suite à ces négociations de revalorisation des salaires à la fin de l'année 2019 dans l'usine française, d'autres négociations ont porté début 2020 sur la renégociation de l'intéressement et de la participation aux bénéfices de l'entreprise. Lors de celles-ci, la direction du site a fait savoir son refus de conserver les formules de calcul en vigueur jusqu'alors, mais aussi de baisser le bonus cible des salariés de 16% à 13%. La direction a invoqué le motif que le budget de fonctionnement dont elle bénéficiait était constant, et que compte-tenu de l'enveloppe de rattrapage des salaires mais aussi de la prime de 2000 euros versée au titre de la continuité de la production pendant l'épidémie de Covid-19, les formules de calcul ne pouvaient pas être gardées en l'état.

Cet exemple fait pleinement apparaître la référence qui est faite à l'enveloppe de fonctionnement globale et souligne une nouvelle fois l'apport immédiat du recours à la grève. Le syndicat majoritaire a en effet organisé une journée de grève suite à ce refus de la direction de conserver les formules de calcul à l'identique. Face à l'ampleur de la mobilisation, une seule journée de mobilisation a suffi pour que le syndicat obtienne un retour de la cible du bonus à 16%, et obtienne également le versement d'une prime plus conséquente que celle initialement prévue, faisant suite au mouvement des « gilets jaunes ».

Dans l'usine québécoise, l'autonomie relative de la direction locale, au sein d'une enveloppe définie s'illustre également lors de la renégociation de la convention collective. En effet, le syndicat lui-même s'est appuyé sur la réalisation de plusieurs scénarios budgétaires de négociations, visant à montrer à la direction que le remplacement du régime de retraite actuel par un autre type de régime, jugé plus sûr et plus avantageux par le syndicat, était quasiment équivalent d'un point de vue financier, emportant l'adhésion de la direction du site.

Un cas limite à cette autonomie des directions locales apparaît lorsque l'on compare les pourcentages d'augmentation de la masse salariale accordés dans les deux sites ces cinq dernières années.

Le tableau 3.4 présente le détail de ces augmentations entre 2016[134] et 2020.

[134] En France, les accords d'entreprises n'étant rendus publics que depuis septembre 2017, nous n'avons pas réussi à trouver le pourcentage d'augmentation négocié au titre de l'année 2016. Nous faisons néanmoins figurer ce pourcentage pour l'usine québécoise.

Tableau 3.4 : Pourcentage négocié d'augmentation de la masse salariale dans l'usine québécoise et française entre 2016 et 2020

	2016	2017	2018	2019	2020	Moyenne
Usine québécoise	**3,0%**	**1,5%**	**1,2%**	**2,0%**	**2,0%**	**1,94%**
Usine française	n.d.	**2,0%**	**2,0%**	**2,5%**	**3,0%**	**2,37%**

Sources : accords NAO sur les salaires des années 2016 à 2020 dans l'usine française, et conventions collectives d'entreprise de l'usine québécoise.

Bien que nous ne disposions pas du pourcentage d'augmentation pour l'usine française en 2016, nous constatons que sur ces cinq années, le pourcentage maximal obtenu pour l'usine québécoise est le même que celui obtenu dans l'usine française, soit 3%. Ces augmentations semblent de manière générale s'établir autour de 2%, et cela malgré l'ensemble des facteurs pouvant faire varier le contexte de négociation entre les deux usines (inflation, croissance du chiffre d'affaires, etc.). Tant la valeur de l'augmentation moyenne que celle de l'augmentation maximale nous apparaissent comme le signe d'un pilotage par le groupe, le seuil d'autonomie des filiales semblant plafonné à 3%.

Au total, l'articulation entre un fort pouvoir de mobilisation du syndicat, la menace ou le recours effectif à la grève et l'importance des coûts d'une telle opération est au cœur du rapport de force sur lequel s'appuient les syndicats dans leur usine. Bien que ce rapport de force soit fondamental pour obtenir ce qui apparaît comme des gains majeurs, ces gains sont intimement liés à une situation de compensation ou de rattrapage, soulignant un rapport de force avant toute chose favorable aux directions. La limitation de l'autonomie des filiales par le groupe semble offrir une « sécurité » supplémentaire à ce dernier, dans le sens où les syndicats ont bien conscience de cette autonomie partielle, pouvant réduire mécaniquement la portée de leurs revendications. Dépassant un certain niveau de revendication en effet, la validation par le groupe devient nécessaire, et suppose un degré de conflictualité et de mobilisation encore supérieur. C'est notamment ce qui apparaît pour l'usine québécoise : depuis le rachat par le groupe pharmaceutique, la grève n'est envisagée qu'en situation de blocage liée à un verrouillage par le groupe. Pour autant, puisqu'un seul mandat de grève a été voté mais qu'aucune grève n'a été déclenchée, c'est bien l'illustration que les caractéristiques du système de relations professionnelles québécois permettent un dialogue relativement équilibré entre les parties.

c) Entre les lignes, l'empreinte du système de relations professionnelles

Relayant les travaux de Crouch (1993), Bevort et Jobert (2011) expliquent que « même si des tendances communes peuvent être identifiées, les acteurs, la réglementation des relations de travail et les formes concrètes de la régulation présentent des caractéristiques propres dans chaque pays qui s'expliquent par l'ancrage des relations professionnelles dans des traditions nationales » (p. 6). Au-delà des ressources qu'ils confèrent aux syndicats, les systèmes de relations professionnelles devraient alors imprimer leur marque sur les conditions de travail et d'emploi issues des négociations, à travers l'expression des fondements culturels, idéologiques, sinon historiques du système, propre à chaque territoire.

Nous avons mis en évidence dans la première partie l'équité dans l'attribution des droits entre les salariés de l'accréditation québécoise, inhérente à l'abandon de la représentation individuelle, en particulier *via* le rôle de l'ancienneté jouant le rôle de critère objectif autour duquel est régie la communauté, à l'inverse de son rôle de seuil absolu au-delà duquel certains avantages sont acquis en France. Nous cherchons ici à voir de quelle manière ces fondements divergeant s'expriment dans les conditions de travail et d'emploi effectives des salariés. Nous prenons pour cela appui sur le cas du lien entre classification et rémunération (voir encadré 3.4) et plus largement sur l'organisation de la vie de l'entreprise.

Encadré 3.4 : indications préalables à la comparaison des rémunérations entre les deux usines

Contrairement à la France où toutes les fonctions sont soumises aux accords collectifs, le Code du travail québécois exclut certains travailleurs : « *un salarié est une personne qui travaille sous la direction et le contrôle d'une autre en échange d'une rémunération […] Ce ne sont pas tous les travailleurs qui ont droit à la syndicalisation en vertu du Code du travail. Les gérants, contremaîtres, cadres et autres représentants de l'employeur auprès des salariés figurent notamment parmi les exceptions* ». Cependant, la notion de cadre/encadrement ne renvoie pas exactement à la même chose dans les deux cas. En France, cette notion renvoie surtout à un degré d'autonomie dans l'exercice quotidien de la fonction lié à la spécialisation et non nécessairement à celle d'encadrement, là où elle relève du fait d'exercer une autorité (au sens du pouvoir de mettre fin à l'emploi d'un salarié subalterne) au Québec.

Ainsi, en France, la classification de la convention collective de branche de l'industrie pharmaceutique repose sur onze groupes et couvre l'ensemble des fonctions de l'entreprise, y compris les plus élevées. Les « cadres » y sont présents dès le groupe 6 de la classification et dans les groupes supérieurs (bien que tous les salariés du groupe 6 ne soient pas cadres) mais les groupes « cadres » les plus bas (6 et 7) correspondent aux fonctions d'autonomie et de spécialité pouvant être inclues dans les accréditations québécoises. *(suite p. suivante)*

Encadré 3.4 (suite)

Dans l'usine québécoise, l'échelle salariale compte 17 niveaux, mais exclut les fonctions d'encadrement. Sur cette base, nous mettons en comparaison les 7 premiers groupes de la classification de branche en vigueur dans l'usine française, avec les 17 niveaux de la classification en vigueur dans l'usine québécoise.

L'ensemble des graphiques suivants est établi sur la base de l'année 2017, dernière année de disponibilités des données de salaires effectifs dans l'usine française.

Dans l'usine française, le groupe 1 ne contient pas de salariés, tandis que les données de salaires effectifs ne sont disponibles pour des raisons de confidentialité que pour les groupes dont le nombre de salariés est strictement supérieur à 10, donc du groupe 2 à 7.

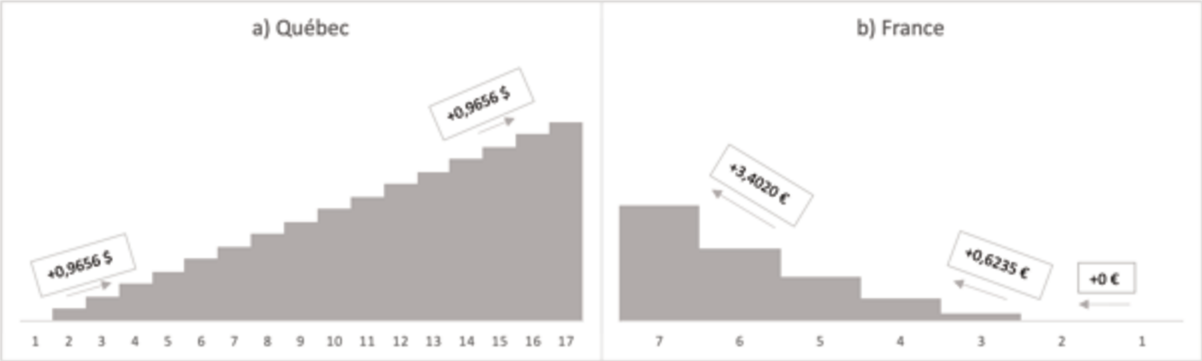
Dans l'usine québécoise, seules les classes 3 à 15 de la classification sont occupées, certaines étant par ailleurs laissées vides afin de respecter la progressivité du salaire et la pesée des emplois.

Rémunération et classification

Dans l'usine québécoise, la rémunération est fixée strictement selon l'échelle salariale inscrite dans la convention collective d'entreprise, attribuant à chaque niveau de classification une rémunération donnée. La grille salariale ainsi définie est d'application obligatoire, chaque niveau de la classification se voit attribuer un montant de salaire unique, qui s'appliquera à tous. Comme l'indique le préambule de la convention collective de l'usine québécoise : « *aucune entente particulière relative à des conditions de travail différentes de celles prévues dans la présente convention entre un ou plusieurs salariés et l'Employeur n'est valable à moins qu'elle n'ait reçu l'approbation écrite du Syndicat* ». De surcroît, cette grille de rémunération évolue de manière linéaire : une classe de plus offre autant de salaire supplémentaire dans le bas et dans le haut de la classification. En effet, chaque niveau de la classification apporte très précisément 0,9656 $ supplémentaire pour chaque heure travaillée (voir graphique 3.7).

Dans l'usine française, la rémunération est établie sur la base de la grille de classification de la convention collective de branche de l'industrie pharmaceutique. A chaque niveau de classification correspond un salaire minimum, qui a valeur de plancher, en dessous duquel le salaire ne peut être fixé. Contrairement à la classification québécoise, le niveau suivant apporte un salaire horaire supplémentaire de plus en plus important en montant dans la classification : là où le surplus vaut 0 entre le groupe 1 et le groupe 2, il vaut 3,4 € entre les groupes 6 et 7 (voir graphique 3.8).

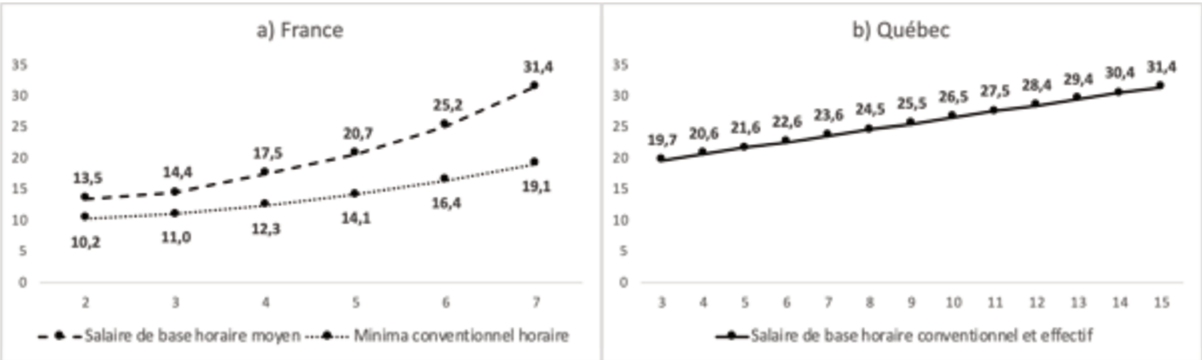
Graphique 3.7 : Ordonnancement et étendue de la disparité salariale dans les classifications s'appliquant dans l'usine québécoise et française appréhendée par le surplus de salaire horaire



Sources : grille de classification de la convention collective d'entreprise pour le graphique a) et grille de classification de la convention collective de branche de l'industrie pharmaceutique pour le graphique b).
Note de lecture : le graphique a) se lit de gauche à droite et le graphique b) de droite à gauche. Chaque marche correspond au différentiel de rémunération horaire supplémentaire que donne un niveau de plus dans la classification.

Par ailleurs, du fait de la persistance de la liberté contractuelle, les salaires minima (conventionnels en l'occurrence) peuvent être améliorés par la négociation individuelle attachée au contrat de travail de chacun des salariés, ce qui n'est pas possible au Québec (voir graphique 3.8).

Graphique 3.8 : Évolution des minima conventionnels[135] horaires et des salaires de base horaires moyens par groupe de classification en France, comparée à l'évolution des salaires de base horaires conventionnels et effectifs au Québec, pour l'année 2017 (en euros en France et en dollars canadiens au Québec)



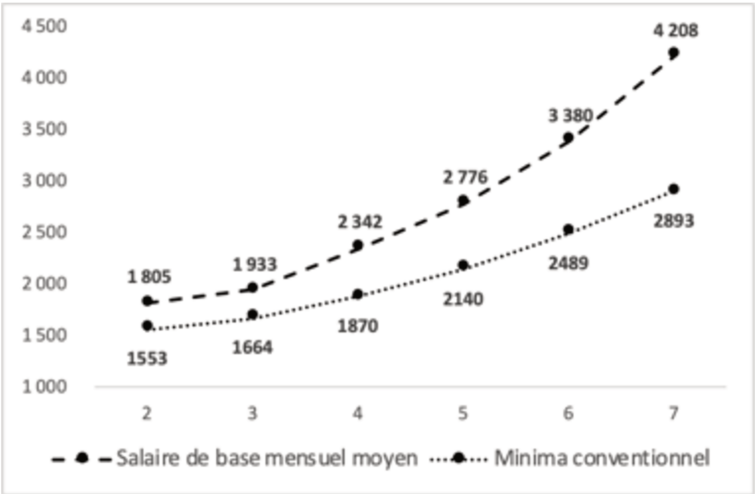
Sources : grille de classification de la convention collective de branche de l'industrie pharmaceutique et document de communication patronale en vue des négociations annuelles obligatoires sur les salaires 2019 pour le graphique a) ; grille de classification de la convention collective d'entreprise pour le graphique b).

[135] Les salaires minima conventionnels correspondent au niveau B de chaque groupe pour les groupes 2 à 6 (disposant d'un niveau A : sans expérience, B : intermédiaire et C : expert), et au niveau A pour le groupe 7 (disposant uniquement d'un niveau A : intermédiaire et B : expert). Ce choix repose sur le fait que les salaires de base mensuels moyens sont donnés par groupe et non pas par niveau pour chaque groupe, le niveau B étant le niveau au contingent le plus fourni.

Or, comme l'explique Caroli et Gautié (2009) dans leur ouvrage sur les bas salaires et la qualité de l'emploi en France, les salariés les moins qualifiés sont les plus démunis en matière de pouvoir de négociation individuelle. Autrement dit, plus la qualification augmente et plus le salarié dispose d'une capacité à faire évoluer à la hausse le plancher que constitue le salaire minimum. C'est bien ce que font apparaître les graphiques 3.9 et 3.10 :

- l'écart entre les salaires effectifs (de base mensuel moyens) des salariés de l'usine française et les minima conventionnels augmente en montant dans la classification : l'écart vaut 252 euros pour le groupe 2, contre 1 315 euros pour le groupe 7,
- le salaire le plus bas observé dans l'entreprise pour chaque groupe s'éloigne de plus en plus du salaire minimum conventionnel du groupe en question.

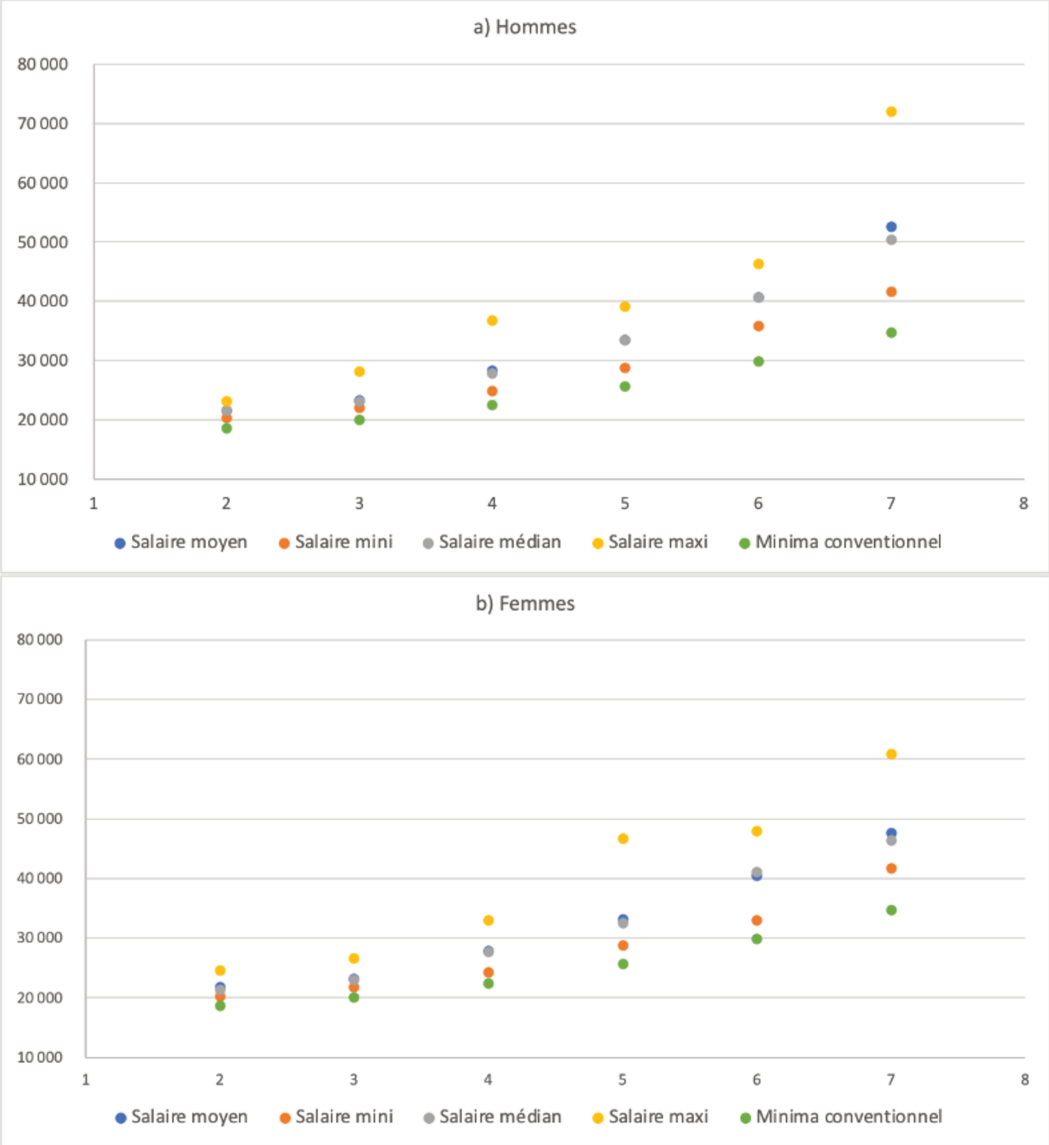
Graphique 3.9 : Évolution comparée des minima conventionnels et des salaires de base mensuels moyens par groupe de classification en 2017 en France (en euros)



Sources : grille de classification de la convention collective de branche de l'industrie pharmaceutique et document de communication patronal en vue des négociations annuelles obligatoires sur les salaires 2019.

Puisque le pouvoir de négociation individuel augmente en montant dans la classification, la dispersion des salaires au sein d'un même groupe s'accroît elle aussi, comme l'illustre le graphique 3.10. Pour les hommes du groupe 2, l'écart entre le salarié le mieux payé et le salarié le moins payé vaut environ 2 800 euros, contre plus de 30 000 euros au sein du groupe 7.

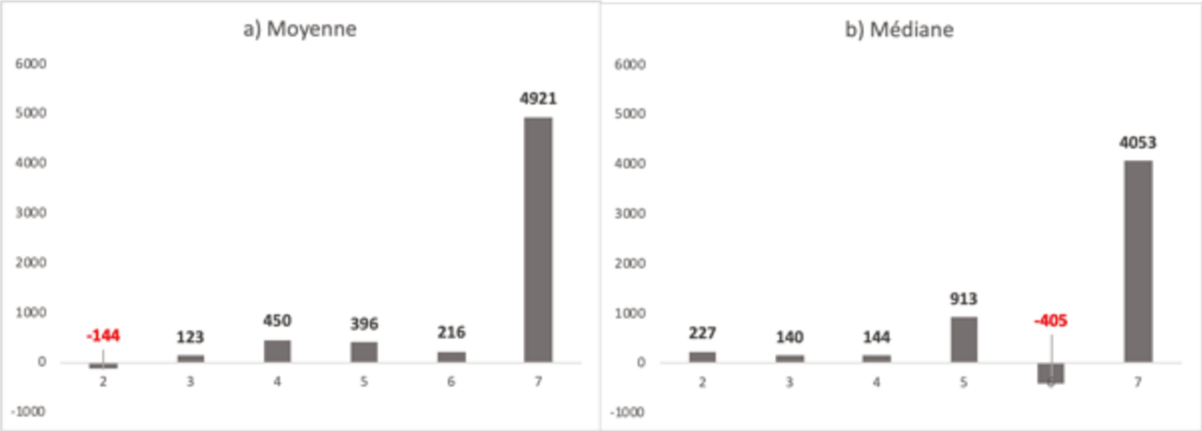
Graphique 3.10 : Distribution du salaire des hommes et des femmes de l'usine française en 2017 (en euros)



Sources : grille de classification de la convention collective de branche de l'industrie pharmaceutique et document de communication patronal en vue des négociations annuelles obligatoires sur les salaires 2019.
Champ : ensemble des salariés des groupes 2 à 7 de la classification.
Note de lecture : pour les femmes du groupe 7 de la classification, le salaire minimum conventionnel vaut environ 35 000 €, contre plus de 60 000 € pour le salaire maximum.

En outre, à niveau de classification donné, les hommes sont globalement mieux payés que les femmes (voir graphique 3.11), en particulier dans le groupe 7 ne comptant que des cadres.

Graphique 3.11 : Différentiel de rémunération moyenne et médiane entre les hommes et les femmes par groupe de classification dans l'usine française en 2017 (en euros)



Champ : ensemble des salariés des groupes 2 à 7 de la classification.
Note de lecture : en rouge figurent les écarts favorables aux femmes. Ainsi, les femmes du groupe 2 gagnent en moyenne 144 euros de plus que les hommes du groupe 2.

Cette disparité salariale repose non seulement sur le pouvoir de négociation individuelle exercé au moment de la signature du contrat de travail, mais aussi sur la manière dont sont revalorisés les salaires. Dans l'usine québécoise, le pourcentage d'augmentation s'applique à tous les salariés couverts, alors que dans l'usine française, le mécanisme diffère entre les salariés cadres et non cadres (voir tableau 3.5).

Tableau 3.5 : Répartition entre augmentations générales et augmentations individuelles du pourcentage d'augmentation de la masse salariale

			2016	2017	2018	2019	2020
Usine Qc			**3,0%**	**1,5%**	**1,2%**	**2,0%**	**2,0%**
Usine Fr	Enveloppe		n.d.	**2,0%**	**2,0%**	**2,5%**	**3,0%**
	Non-cadres	AG		*0,8%*	*1,1%*	*2,1%*	*3,0%*
		AI		1,2%	0,9%	0,4%	0,4%
	Cadres	AG		*0,0%*	*0,0%*	*0,0%*	*0,5%*
		AI		2,0%	2,0%	2,5%	1,9%

Sources : accords NAO sur les salaires des années 2016 à 2020 dans l'usine française, et conventions collectives d'entreprise de l'usine québécoise.

En France, pour les cadres, il n'existe pas de mécanisme d'augmentation générale. L'augmentation est attribuée sur critères individuels reliés à la performance, ce qui signifie que certains cadres peuvent ne pas avoir du tout d'augmentation, tandis que d'autres peuvent obtenir plus que le pourcentage de l'enveloppe globale. Chez les non-cadres, une partie de l'augmentation fonctionne sur des critères individuels comme pour les cadres, mais la majeure

partie est générale et s'applique à tous les salariés concernés. À *fortiori*, ces mécanismes individuels sont peu à-même de réduire les disparités initiées au moment de l'embauche.

Au total, en supprimant l'exercice de la liberté contractuelle et en appliquant des augmentations de manière générale, le système de relations professionnelles québécois garantit l'équité entre les salariés occupant le même poste, là où les disparités augmentent en montant dans la classification en France sous l'effet combiné de la négociation individuelle et des augmentations salariales différenciées. En revanche, tandis que rien dans le système de relations professionnelles n'oblige le syndicat québécois à établir une droite d'évolution salariale linéaire, l'évolution non-linaire des minima conventionnels contenue dans la grille de classification de la convention collective de branche conditionne d'emblée la non-linéarité à l'œuvre dans l'usine française.

L'équité et l'ancienneté relative au cœur de l'organisation de la vie de l'usine québécoise

De manière générale, le syndicat québécois s'attache à donner des règles de gestion à tout ce qui pourrait faire conflit entre les salariés. Concernant l'attribution de temps supplémentaire, la convention collective d'entreprise précise par exemple que « *le temps supplémentaire est offert à tour de rôle parmi les salariés qui effectuent habituellement le travail en commençant par le salarié qui a le moins d'heures de temps supplémentaire compilées. Si le salarié refuse, on passe au suivant* ». À l'inverse, malgré l'importance de la prime qui y est attachée, le travail supplémentaire le samedi dans l'usine française ne s'appuie pas sur de telles modalités de répartition.

Cette préoccupation pour l'équité nous semble aussi visible à travers la prédominance de compensations sous forme de prime forfaitaire dans l'usine québécoise, alors qu'elle prend plus souvent la forme d'un taux de majoration de salaire dans l'usine française (éventuellement assorti d'une prime). On l'a dit, du fait des spécificités du produit, la production s'organise dans les deux sites autour d'un mode continu, ce qui génère nécessairement des horaires de travail atypiques.

Prenons le cas du travail régulier le samedi et le dimanche. Dans l'usine québécoise, cette modalité d'organisation du travail est compensée par une prime forfaitaire de 2 $ par heure travaillée, quelle que soit la qualification du salarié. Dans l'usine française, le recours au travail régulier le week-end s'organise autour d'un accord de suppléance, qui garantit aux salariés concernés une majoration de salaire de 54% et le versement d'une prime de 26 € par

service (+21 € en cas de travail de nuit). Puisque la compensation est uniquement forfaitaire au Québec, cela signifie que la contrainte est considérée identique pour tous les salariés : la compensation vise purement et simplement le dédommagement du fait de travailler le weekend. Il en va de même pour le travail de soir ou de nuit, compensé uniquement par une prime dans l'usine québécoise (voir tableau 3.3b), là où une majoration s'applique dans l'usine française (respectivement 20% pour les heures entre 20h et 22h, 40% pour les heures entre 22h et 6h).

Le critère de l'ancienneté relative joue également un rôle fondamental, notamment concernant l'ordre des licenciements, ou encore l'obtention de postes à pourvoir. Ainsi, lorsqu'un poste est supprimé, la convention d'entreprise indique que le salarié à ce poste supprimé « *déplace, à son choix, le salarié ayant le moins d'ancienneté dans un poste permanent ou permanent-saisonnier de la même fonction, d'une fonction de classe équivalente ou d'une fonction de classe inférieure, et ce, à condition qu'il possède les qualifications requises* ».

Dans l'usine française au contraire, l'ancienneté dans sa conception absolue sert à fixer des points de passage permettant le déblocage d'avantages concrets. Certains de ces avantages sont fixés par la convention de branche, comme c'est le cas de la prime d'ancienneté (3 % par tranche de 3 ans, avec un maximum de 18 % pour 18 ans d'ancienneté). D'autres sont fixés par accord d'entreprise comme le fait de bénéficier d'une prime de fidélité (prime d'ancienneté forfaitaire payée une fois pour chaque dizaine d'année supplémentaire, de 1200€ pour 10 ans, à 4800€ pour 40 ans) ou de disposer d'un nombre de congés supplémentaires (un jour supplémentaire tous les 5 ans d'ancienneté).

Ainsi, on retrouve bien dans l'usine québécoise l'idée selon laquelle le droit de la communauté prime sur le droit individuel (Supiot, 2011), là où l'individualité attachée au contrat de travail en France reste présente.

Contrairement à la tendance au développement de disparités de traitements entre les salariés au sein d'une même convention collective (Jalette et *al.*, 2019), le syndicat de l'usine québécoise ne s'appuie pas sur de telles pratiques, et privilégie l'équité entre ses membres. Nous interprétons cette absence de disparités de traitement, généralement attribuée au fait de favoriser les travailleurs les plus anciens au détriment des nouveaux dans le cadre d'un rapport de force concessif, comme le témoin du rapport de force favorable dont bénéficie le syndicat. Nous pensons voir se dessiner ici une articulation vertueuse : les règles de gestion de la communauté pleinement inscrites dans une volonté d'équité viendraient limiter la conflictualité

entre salariés, renforcer la légitimité du syndicat et ainsi améliorer le rapport de force dont il bénéficie face à l'employeur, lui permettant en retour d'exclure toute disparité de traitement.

Au total, cette seconde partie aura permis de mettre en évidence le rôle central du cadre institutionnel et les vecteurs par lesquels celui-ci s'exprime : à travers les ressources différenciées qu'il confère aux représentants du personnel, mais aussi à travers les fondements qu'il imprime sur le contenu des conditions de travail et d'emploi négociées. En outre, la position dans la chaîne de valeur apparaît déterminante, renforçant la portée du droit de grève et motivant des revendications fortes en faveur du partage de la valeur créée qui se manifeste dans l'écart important entre le niveau des normes et le niveau des conditions négociées, que l'on qualifie de « seuil d'acceptabilité sociale ».

Conclusion

Appuyée sur l'étude de deux filiales d'une même multinationale implantées en France et au Québec et réalisant précisément la même activité -particulièrement stratégique-, notre analyse comparative a permis de démêler les effets respectifs du cadre normatif, du système de relations professionnelles, de la position dans la chaîne de valeur et du contrôle exercée par la maison-mère sur les conditions de travail et d'emploi. S'attachant dans un premier temps à comparer les systèmes de relations collectives français et québécois sur la base de la grille de lecture proposée par Benassi et *al.* (2019), nous avons ainsi mis en évidence leurs caractéristiques susceptibles d'apporter des ressources aux représentants du personnel ou de constituer un frein à leur action.

La limite évidente du système québécois repose sur son aspect polaire : la majeure partie des salariés ne sont pas couverts par des accords collectifs. En revanche, le Code du travail encadrant la pratique de la négociation collective, tel qu'il a été écrit, rend véritablement possible la discussion entre les parties, organise la communauté de travail et apporte des ressources précieuses au syndicat, notamment en matière de légitimité et d'outils à la négociation. Au contraire, le système français apparaît plus inclusif puisque les accords collectifs s'appliquent à tous les salariés même non-syndiqués, mais il est surtout caractérisé par une forte intervention de l'État, une conflictualité certaine et une densité importante d'institutions, facilement mises en échec par la division du mouvement syndical. Ainsi, pour ceux qui bénéficient de la détermination collective des conditions de travail, l'encadrement et les moyens mis au service de la négociation apparaissent à plusieurs égards plus fonctionnels au Québec qu'en France, où la complexité domine.

Cherchant à identifier l'influence de ces caractéristiques sur les capacités d'action syndicale dans les deux usines, nous avons montré d'abord de quelle manière celles-ci s'articulent lors des processus de négociation. Dans le cas français, l'expertise est un élément central de l'équilibrage du rapport de force avec la direction. D'autre part, puisque la concertation n'est pas en tant que tel un objectif présidant à l'écriture du système de relations professionnel, la grève par définition peu restrictive apparaît déterminante, dans les cas de blocage de la négociation. En outre, la division syndicale semble être le principal facteur limitant, l'analyse ayant ici permis de mettre au jour ce qui devient possible en l'absence de division. Dans l'usine québécoise, les différentes caractéristiques du système de relations professionnelles lui donnent un aspect autonome et semblent converger vers une situation où

un dialogue relativement équilibré entre les parties est possible. En outre, la limitation du recours à la grève apparaît comme la limite principale de ce modèle, qui viendrait très vite à manquer au répertoire de l'action syndicale dans le cas où les autres leviers n'auraient pas fonctionné.

À la lumière de ces contextes de négociation, nous avons analysé les conditions de travail et d'emploi résultant de l'action syndicale. Point commun majeur entre les deux sites, les conditions de travail apparaissent de manière générale bien plus favorables que les normes. Au-delà de l'écart de rémunération au minimum légal, la multiplication des primes visant à compenser des contraintes horaires ou matérielles liées à l'activité nous semble être le témoin de l'existence d'un « seuil d'acceptabilité sociale » propre à l'appartenance à une multinationale du secteur pharmaceutique. Un autre point commun important tient au fait que dans les deux cas, ce que les syndicats sont parvenus à obtenir lors des dernières négociations relève à la fois du « gain » et d'une forme de « rattrapage » ou de « compensation ». En effet, s'il s'agit bien d'avantages que les syndicats ont conquis par la négociation collective, ils sont indissociables d'éléments de contextes défavorables (développement de l'externalisation dans un cas, et salaires relativement bas dans l'autre cas). En outre, le pilotage par le groupe limitant l'autonomie des filiales est bien présent et s'illustre notamment dans la fixation du pourcentage d'augmentation, situé dans une même fourchette dans les deux usines.

Au cœur des divergences des conditions de travail se trouvent en revanche l'expression des fondements culturels et historiques des systèmes de relations professionnelles. Ainsi, les conditions de travail et d'emploi de l'usine québécoise se distinguent par l'équité qu'elles semblent offrir aux salariés. Plus généralement, l'ensemble des règles vise à organiser la communauté de travail, et à donner un cadre à tout ce qui pourrait faire conflit, l'ancienneté relative jouant à ce titre un rôle fondamental. Dans l'usine française au contraire, la prédominance de l'individuel et de l'arbitraire sur le collectif est bien visible, et s'exprime particulièrement dans la dispersion des rémunérations entre les salariés.

In fine, cette comparaison a mis en évidence le rôle central du système de relations professionnelles et les conditions permettant l'action collective. S'appuyant sur leurs ressources respectives, les deux syndicats parviennent à obtenir de nouveaux avantages, mais tant la persistance du pilotage par le groupe que l'aspect compensatoire des acquis indiquent que le rapport de force reste malgré tout en faveur du patronat.

Notre analyse comporte cependant plusieurs limites, qu'il s'agit de rappeler. D'abord, les matériaux employés donnent à voir ce qui se joue dans la négociation formelle, mais laisse de côté ce qui tient à la négociation informelle, alors qu'elle peut constituer une influence à

part entière sur les conditions de travail. En faisant le choix de se placer à un endroit particulièrement favorable du point de l'activité dont les usines ont la charge, nos résultats renseignent sur ce qu'il peut advenir lorsque ce paramètre est maximisé. Il serait ainsi possible de compléter cette analyse en prenant par exemple appui sur une autre usine du même groupe implantée en France, mais réalisant une autre activité moins favorable. De la même manière, concernant l'existence d'un seuil d'acceptabilité sociale liée à l'appartenance à une multinationale de la pharmacie, il aurait été intéressant de pouvoir comparer les conditions de l'usine québécoise avec celles de salariés d'une autre multinationale de la pharmacie non syndiquée au Québec. Enfin, puisque l'existence de la section syndicale dans l'usine québécoise s'explique par ses liens historiques avec le secteur public, ce cas n'est pas représentatif de la manière dont les secteurs à forte valeur ajoutée déterminent les conditions de travail et d'emploi de leurs salariés au Québec.

Conclusion générale

Centrée sur l'activité de production pharmaceutique, cette thèse a mobilisé successivement une méthodologie quantitative, qualitative et comparative, afin de caractériser les interactions entre l'organisation industrielle, les relations sociales et les conditions de travail et d'emploi.

En vue de conclure ce travail, nous nous proposons d'abord de rappeler nos principaux résultats, de souligner leurs apports à la théorie économique et de préciser en quoi ceux-ci sont intimement liés à la position d'observateur privilégiée offerte par la convention CIFRE nouée avec Syndex. Nous pointons ensuite les limites de nos travaux, inhérentes à chacune des méthodologies employées. Enfin, nous tenterons grâce à nos résultats, d'expliquer pourquoi les accords-cadres internationaux sont absents des multinationales de la pharmacie, contrairement à d'autres secteurs, en dépit du caractère international des laboratoires *leaders* et de la reconstruction d'un front salarié uni qu'ils pourraient amener.

Retour sur nos principaux résultats

À travers ses différents chapitres et méthodes, la thèse a permis de dégager quatre grands résultats, sur lesquels nous proposons de revenir de manière transversale. Compte-tenu de l'importance qu'y tiennent les matériaux monographiques, nous rappelons toutefois que ceux-ci sont liés, au moins en partie, à la spécificité des cas étudiés, et doivent être considérés avec nuance.

Dans une première dimension, nous avons cherché à mieux comprendre ce qui se joue, du point de vue économique et du point de vue des salariés, dans l'externalisation touchant l'activité de production pharmaceutique. Dans le premier chapitre, nous avons pu, grâce à la constitution d'un panel longitudinal, caractériser empiriquement la dégradation progressive de la rentabilité des façonniers. Cette dégradation semble tenir à l'expression de contraintes qu'exercent les laboratoires en lien avec leur position de donneurs d'ordres, parvenant à mettre en concurrence différents façonniers pour tirer les prix à la baisse, ce qui vient d'autant grever la marge des façonniers. Il s'est alors agit de déterminer les impacts de cette dégradation sur les relations sociales chez les façonniers.

Dans la lignée des travaux de Berlinski (2008) ou encore de Dube et Kaplan (2010) portant sur le nettoyage et le gardiennage, nous avons mis en évidence à catégorie professionnelle donnée et toutes choses égales par ailleurs, un différentiel de rémunération

entre deux salariés travaillant respectivement pour un laboratoire et pour un façonnier. Ce différentiel s'établit selon la catégorie socioprofessionnelle entre 8,5 et 21,6%. Au-delà de la valeur de cet écart, nous sommes parvenus à identifier les mécanismes qui participent à sa formation : la division des salariés et leur mise en concurrence, ainsi que le processus de réorganisation permanente qui induit une menace constante sur l'emploi. Nous avons montré que ces mêmes mécanismes concourent à la dégradation des conditions de travail et d'emploi, se combinant par ailleurs à des politiques de réduction des coûts et une diversification du carnet de commandes, inhérentes à la position dans la chaîne de valeur. On retrouve ainsi les résultats formulés par Flecker et Meil (2010) appuyés sur le cas des services informatiques. Or, comme le laissaient pressentir les travaux de Van Jaarsveld et Yanadori (2011) sur les centres d'appels, ces conditions dégradées ont pour conséquence directe un *turn-over* accru, engendrant lui-même des coûts économiques importants.

Ainsi, même lorsque l'externalisation ne porte pas sur des activités « périphériques » et de service telles le nettoyage ou le gardiennage, les monographies réalisées tendent à montrer qu'elle produit plusieurs grands effets, que l'on a identifiés dans la production pharmaceutique. Ayant cherché à dépasser cette simple identification, nous nous sommes attachés à saisir le moment de la formation de ces conditions dégradées et le lien avec les capacités d'action des institutions représentatives du personnel (IRP). En effet, nous avons fait apparaître que le principal moment de dégradation des conditions est celui de la renégociation des accords qui suit la cession, dans laquelle les directions bénéficient d'un rapport de force décuplé par la peur de perdre définitivement son emploi. Dans ce contexte, les IRP tentent de « perdre le moins possible » mais ne parviennent pas véritablement à contrer ses dégradations.

Dans un deuxième axe de la thèse, nous nous sommes attachés à identifier précisément quels étaient les différents acteurs autour desquels s'organisait la production pharmaceutique. Repartant de l'opposition binaire entre laboratoires et façonniers, nous avons cherché à caractériser la nature et l'intensité des relations de dépendance stratégique, économique et financière, donc finalement à qualifier la marge de manœuvre dont disposait chacun de ces deux types d'acteurs. Se faisant, nous avons montré que la structuration industrielle de la production pharmaceutique répond à deux axes analytiques qui ne s'opposent pas mais se combinent, renvoyant finalement à des dynamiques d'éclatement à la fois juridique, financière et productive.

Ainsi, plus que la seule opposition entre sous-traitants preneurs d'ordres et laboratoires donneurs d'ordres, ce sont ces deux types d'éclatement qui rendent compte des rapports de force, des dépendances, de la répartition du pouvoir et de la valeur, entre les différents segments

de l'organisation productive. Cette grille analytique a permis de faire apparaître, dans la lignée des travaux de Doellgast et *al.* (2016) sur les centres d'appels externalisés de dix firmes multinationales du secteur des télécoms, que les filiales de production des laboratoires multinationaux s'apparentent à des sous-traitants internes à leurs groupe, chargés de vendre un service à d'autres filiales de la multinationale ou à d'autres entreprises. La monographie du laboratoire multinational a mis en évidence l'existence de ce même mécanisme dans une activité industrielle - le service concerné étant celui de production pharmaceutique - et a permis de différencier, au sein d'un même groupe pharmaceutique, ce qui relève de la direction locale ou de la maison-mère.

Le troisième résultat concerne l'identification des liens qui existent entre l'organisation et les relations sociales. Dans un premier temps, nous avons fait apparaitre que l'organisation industrielle segmentée affecte directement les relations sociales, *via* la structure décentralisée des IRP et l'absence de capacité à constituer un front commun, mais aussi *via* l'éloignement des centres de décision et l'accès partiel à l'information qu'elle induit. Si ce sens de la causalité était assez prévisible au regard de la littérature, notre travail d'enquête a permis de montrer comment les relations sociales peuvent, dans une causalité inversée, sans doute jouer un rôle dans l'éclatement, renvoyant souvent à une volonté d'évitement. L'évitement concerne d'abord l'ensemble des institutions entrant dans la détermination des conditions de travail et d'emploi, accords d'entreprise et convention collective. L'évitement vise aussi plus généralement les instances représentatives du personnel, la conflictualité et les coûts qu'elles sont susceptibles d'induire. Le découpage juridique apparaît bien souvent comme un instrument de cet évitement, pouvant mettre en échec la constitution d'un front salarié uni, ou pouvant permettre de localiser la valeur là où elle est le moins susceptible d'être partagée. Ainsi, les configurations économiques et les relations sociales entretiennent des liens d'interdépendance, exerçant l'un sur l'autre une influence mutuelle.

Si la question des ressources dont disposent les IRP est présente tout au long de la thèse et constitue sa quatrième dimension d'analyse, c'est bien la comparaison internationale conduite dans le troisième chapitre qui permet de voir se dégager trois ressources clés – la grève, l'unité syndicale et l'expertise - et les modalités que chacune d'elle doit prendre, pour constituer un véritable apport à la négociation. En effet, au-delà du cadre purement juridique entourant ces ressources, défini par les systèmes de relations professionnelles, la comparaison donne finement à voir ce qui, dans la manière dont celles-ci sont déployées ou entretenues, produit un effet.

Dans le cas de la grève, il semble que son effet découle pour une large partie de ce qu'elle signifie : une discontinuité économique très importante selon l'activité concernée. Dès lors, la grève n'agit pas que par son exercice complet, mais au contraire le plus souvent par la menace que celle-ci survienne. Il est donc important pour les IRP d'entretenir le poids de cette menace et de rappeler régulièrement son incidence économique potentielle.

Cette menace est en outre intimement liée à la capacité des IRP à mobiliser et à l'unité syndicale. Or, sur ce point, le fonctionnement québécois a donné à voir de quelle manière il est possible de protéger et d'entretenir cette unité, notamment par la définition de critères communs d'attribution de droits, qui font sens au sein de la communauté de travail. Ainsi, il semble qu'il y ait plus d'enjeux à fixer des règles d'attribution du droit qu'à fixer le contenu même de ces droits. En effet, il semble déterminant pour conserver l'unité entre les salariés que ces droits puissent se répartir grâce à des règles d'attribution équitables, sans créer de nouveau conflit. C'est notamment le cas, dans l'usine québécoise, avec la répartition à tour de rôle des heures supplémentaires ou des promotions réparties en fonction de l'ancienneté.

Enfin, en matière d'expertise, son importance tient en ce qu'elle permet un dialogue social plus équilibré, en explicitant les décisions stratégiques prises à distance et en réduisant les asymétries d'informations. Dans le chapitre 2, tant les représentants de la direction que les IRP de LABO s'accordent à dire que la qualité du dialogue social s'explique par le niveau élevé d'information et de compréhension dont disposent les IRP, du fait du recours très régulier et historique à l'expert. Sur la demande des élus, l'expert s'est par exemple attaché à mettre au jour la manière dont est organisée la politique de prix de transfert du groupe et donc implicitement la manière dont la valeur est répartie au sein de celui-ci. L'expert est également sollicité dans le cadre de chacun des plans de licenciements, si fréquents chez LABO, pour faire apparaître le caractère financier de ces plans mais aussi négocier au mieux les mesures d'accompagnement. Dans le chapitre 3, l'illustration majeure de l'apport de l'expertise est la revalorisation de taille des salaires qu'ont obtenue les IRP de l'usine française, indissociable de la comparaison sectorielle des rémunérations mené par l'expert. En creux, le manque de prise des institutions représentatives du personnel sur leurs conditions de travail et d'emploi dans les deux usines sous-traitantes peut être mise en lien avec l'absence totale d'expertise. C'est bien là tout l'enjeu de ces missions d'expertise : elles rendent objectivables des constats que posaient les salariés et leurs représentants, ou permettent de rendre intelligibles des informations stratégiques et financières complexes dont l'influence sur l'emploi et les conditions de travail est directe.

À travers ces résultats, la thèse apporte finalement quatre contributions principales à la littérature économique, que nous expliquons ci-après.

Les enseignements théoriques plus larges

Le premier apport tient à la mise en évidence dans le secteur de la pharmacie, de rapports de force et de mécanismes documentés dans la littérature, mis au jour dans d'autres secteurs comme ceux du nettoyage, du gardiennage ou encore des centres d'appel, caractérisés par leur faible niveau de qualifications. Si l'on pourrait penser que ces processus de dégradation des conditions de travail, d'emploi et de rémunération, induits par l'externalisation, proviennent de ce déficit de qualification et du faible rapport de force qu'il confère aux salariés externalisés, la caractérisation de ces mêmes effets dans la production pharmaceutique vient précisément contredire cette idée. En effet, la production pharmaceutique dispose d'un niveau de qualifications bien supérieur aux activités de services mentionnées ci-dessus, notamment du fait des normes réglementaires et de la technicité des produits. Ainsi, plus que le déficit de qualifications, nous montrons que ces effets de l'externalisation tiennent bien à la structure des relations inter-entreprises et aux rapports de force au sein de l'entreprise.

Sur un deuxième plan, la thèse vient compléter le portrait que la littérature économique dresse de l'industrie pharmaceutique, très investiguée sous l'angle de l'économie industrielle, de l'innovation, de la finance, ou encore de la concurrence, mais très peu sous l'angle des relations professionnelles. Or, comme nous l'avons montré, la pharmacie constitue un riche terrain d'exploration en matière de relations professionnelles et méritait d'être mieux saisi dans cette perspective. En particulier, nous donnons à voir les liens forts qui existent entre les configurations économiques et les relations sociales, sans pour autant parvenir à trancher le sens de la causalité.

En retour, la thèse donne finalement à voir ce que l'approche théorique des relations professionnelles apporte de spécifique à l'analyse socio-économique du travail. Prenons un exemple concret à travers la dynamique des salaires. Comment expliquer que ces derniers augmentent peu, dans un secteur à la rentabilité élevée et en pénurie de main d'œuvre ? On voit vite apparaître le fait que l'explication classique de la dépendance du salaire aux conditions de marché ne suffit pas à expliquer cette dynamique dans la pharmacie. En revanche, c'est bien en croisant des champs disciplinaires distincts (gestion, économie, socio, droit), dans la droite lignée pluridisciplinaire des socio-économistes des relations professionnelles, et en regardant conjointement différents objets tels que les qualifications, le partage de la valeur

interentreprises, l'éclatement et la mise en concurrence des salariés ou encore les prix de transfert, que semblent émerger les déterminants de la dynamique des salaires.

De la même manière, nous avons contribué à montrer ce que l'articulation entre plusieurs méthodologies apportent de spécifique. En effet, l'articulation entre le chapitre 1 et le chapitre 2 a permis de montrer ce que la méthodologie empirique avait la capacité de révéler - une dynamique longue, des caractéristiques moyennes et des groupes d'acteurs partageant des caractéristiques communes, différentes de celles d'un autre groupe - et le type d'objet qu'elle ne pouvait pas mettre au jour - la teneur des relations interentreprises et les rapports de force intra-entreprises - que seule l'analyse monographique peut enrichir. Cette articulation des méthodes nous a ainsi permis de dépasser l'hypothèse de la dualité (laboratoires versus façonniers) et de considérer une structuration industrielle plus complexe organisée selon deux axes analytiques qui ne s'opposent pas mais se combinent.

Les résultats et contributions présentés ci-dessus sont indiscutablement imprégnés du contexte CIFRE dans lequel cette thèse a été réalisée et du poste d'observation des relations professionnelles offert par l'insertion à Syndex. Il s'agit donc de spécifier la nature de ce qu'a apporté cette position spécifique, et d'interroger en retour ce que cette thèse pourra apporter à Syndex.

Le poste d'observation privilégié des relations sociales offert par la convention CIFRE chez Syndex

Au cours des dix-huit premiers mois de thèse, nous avons pu intégrer, en tant qu'observateur, les équipes intervenant auprès des comités d'entreprises de filiales de laboratoires multinationaux et d'entreprises de façonnage. Ces missions ont constitué une immersion au long court dans la réalité économique et sociale de ces entreprises, dans la mesure où, au-delà des missions d'expertise, les sollicitations des élus sont constantes, en lien avec l'actualité du secteur, de l'entreprise ou du groupe. Cette immersion a permis de renforcer les hypothèses fortes - telles que celle de la dualité de l'organisation productive ou celle de la dégradation des conditions de travail et d'emploi qui s'accélère plus le moment de la cession s'éloigne - mais aussi de commencer à voir se dessiner la teneur des relations entre les IRP et les représentants de la direction et la profondeur de la fracture entre les différentes organisations syndicales. Globalement, l'insertion à Syndex a véritablement offert un poste d'observation de la complexité des relations professionnelles, de l'imbrication de plusieurs niveaux de régulation

- du local jusqu'aux instances centralisées de groupe ou européenne - et des liens étroits qui existent avec des acteurs extérieurs à l'entreprise tels que les fédérations syndicales.

La proximité entre l'expertise et la recherche n'est pas nouvelle à Syndex[136]. Cela s'explique aisément, par le fait que l'expert est lui-même une sorte de chercheur, qui ne se contente pas de présenter aux salariés l'information qu'il reçoit, mais qui, au contraire, l'analyse, la met en lien avec d'autres types d'informations (sectorielles ou réglementaires par exemple) et la critique. Indubitablement, un mouvement de balancier s'opère entre le terrain et l'expertise, le premier nourrissant le second, venant à son tour enrichir l'analyse critique qu'apporte l'expert dans sa mission de conseil aux représentants du personnel. Ainsi, les résultats formulés dans cette thèse pourront venir compléter cette analyse, et servir spécifiquement de point d'appui dans le cadre des missions touchant le secteur de la pharmacie. En retour, la réalisation de ces missions offrira l'opportunité de voir émerger des variations dans les mécanismes que nous avons pointé, relançant le balancier.

Ayant rappelé nos principaux résultats, le contexte de leur formation, et ayant mis en évidence les différentes manières dont ceux-ci contribuent à la littérature économique, il convient maintenant d'exposer les limites de nos travaux.

Des limites identifiées dans chaque méthodologie employée et des recherches complémentaires en perspective

Nous identifions trois limites principales à nos travaux, intimement liées à chacune des méthodologies employées. Avant de les énoncer, il nous apparaît nécessaire de formuler la précaution suivante : cette thèse ne peut prétendre rendre compte des dynamiques de l'industrie pharmaceutique dans son intégralité. En effet, nous avons d'emblée fait le choix de nous positionner uniquement au niveau de l'activité de production, puisque c'est là que pouvait s'opérer le plus précisément possible la comparaison entre une même activité réalisée en interne et en sous-traitance, donc permettre d'identifier les effets concrets de l'externalisation.

[136] Voir les multiples travaux de Paucard, Bruggeman, Chambost ou encore Roturier parmi lesquels :
- CHAMBOST Isabelle, « De la finance au travail. Sur les traces des dispositifs de financiarisation », *La nouvelle revue du travail*, n° 3, 2013, 27 p.
- BEAUJOLLIN-BELLET Rachel, BRUGGEMAN Frédéric, PAUCARD Dominique, « Décisions de restructuration et jeux d'acteurs : la construction de l'acceptabilité sociale des licenciements accompagnés de plans sociaux », *Management et avenir* 2006/3, n° 9, pp. 65-81.
- CHAMBOST Isabelle, HOARAU Christian, ROTURIER Patrick, « Social dialogue in France and reactions to the financialisation of the economy », *European Review of Labour and Research* 2009/2, n° 15, pp. 271-289.

Nous pensons que nos résultats ne peuvent pas être transposés de l'une à l'autre des activités, dans le sens où chacune est très différente, du point de vue des métiers (comment comparer le quotidien d'un technicien de production à celui d'un visiteur médical ?), mais aussi plus globalement au regard de la rentabilité des entreprises étudiées. Si les usines de production sont généralement considérées par les directions comme des centres de coûts, les filiales de vente sont au contraire les lieux du profit, puisque ce sont elles qui enregistrent comptablement les ventes de médicaments. Or, il n'est pas possible de déterminer a priori l'incidence de cette rentabilité élevée sur la teneur des relations sociales.

Venons-en maintenant aux limites directes de nos travaux. Par définition, toute méthodologie empirique est dépendante de la manière dont sont recueillies et construites les données. C'est bien ce qui apparait dans le chapitre 1 : là où il aurait été particulièrement intéressant de suivre un même établissement depuis son insertion au sein du dispositif productif d'un laboratoire multinational jusqu'à son fonctionnement en tant que sous-traitant en passant par le moment de sa cession, les EAE/ESANE ne le permettent pas, puisqu'elles sont construites au niveau de l'entreprise et non de l'établissement. Ainsi, avant son externalisation, un établissement de production appartenant à un laboratoire multinational est « noyé » dans une entreprise, sans qu'il soit possible d'identifier les impacts précis de sa sortie, par exemple à travers l'évolution de ses indicateurs économiques et financiers. Vient s'ajouter la mécanique comptable des prix de transfert, qui donne aux données économiques et financières des filiales de laboratoires un caractère artificiel. D'autre part, puisque la sous-traitance est au centre de nos travaux, nous regrettons la suppression des variables portant sur cette dimension après 2007. En l'état, elle n'a pas pu constituer un point d'appui pour notre démarche empirique, et explique que les groupes « laboratoires » et « façonniers cédés » aient été reconstitués non pas sur la base d'une sous-traitance reçue ou confiée, mais directement de leur siren.

Les monographies, au cœur de la méthodologie qualitative et comparative des chapitres 2 et 3, présentent quant à elles deux types de limites. La première tient à la difficulté d'accès aux représentants des directions, moins enclins à répondre favorablement aux sollicitations effectuées dans le cadre de nos recherches. Dans le chapitre 3 par exemple, les représentants de la direction des usines française et québécoise sont restés identiquement fermés à nos demandes d'entretien. Dès lors, notre vision n'a pas pu s'enrichir de celle que portent les représentants des directions sur leur usine et s'alimente uniquement du regard des IRP. Cette contrainte semble avoir été levée dans les trois entreprises sur lesquelles repose le deuxième chapitre, grâce au contexte institutionnel (appel à projet de recherche de la Dares) entourant la réalisation des entretiens. Ainsi, nous avons eu accès dans les trois cas aux représentants des

directions locales. En revanche, malgré des engagements formulés en ce sens, les représentants des directions globales sont restés inaccessibles, ce qui constitue un angle mort de notre démarche. La seconde limite, propre aux monographies, repose évidemment sur la difficulté à monter en généralité sur la base d'un petit nombre d'études de cas, sorte de contrepartie logique à l'identification précise de phénomènes qu'elles permettent. Dans ses travaux portant sur l'opposition entre les méthodes monographiques et statistiques, Desrosières (2008) explique en effet que « le principal reproche que les tenants des méthodes statistiques et représentatives adressent aux monographies est leur incapacité à généraliser, c'est-à-dire à inférer, avec un certain degré de probabilité, une connaissance valable pour un tout défini cette fois en termes d'exhaustivité ». Discutant ainsi successivement des « reproches réciproques » que chacune des méthodes oppose à l'autre, l'auteur montre finalement que celles-ci ont pour point commun de perdre une totalité, qui a trait à l'absence d'exhaustivité dans le cas des monographies et à la perte de données inhérente à la codification statistique dans l'autre.

Comme nous l'indiquions dès l'introduction, cette thèse est précisément le produit d'arbitrages, ayant conduit à privilégier l'identification à l'exhaustivité. Ainsi, chacun de nos cinq cas d'étude est un cas particulier et ne peut prétendre être entièrement l'archétype d'un groupe d'acteurs qu'il représenterait. En effet, chaque entreprise étudiée résulte de l'articulation entre la culture du pays de la tête de groupe, les pratiques managériales locales et la structuration économique mondiale. Pour autant, c'est bien l'immersion profonde dans différents cas conservant leur intégrité, qui a permis d'identifier des processus précis, comme la dégradation des conditions de travail par exemple. Pour prolonger cette recherche, il serait alors particulièrement intéressant de tenter de caractériser empiriquement ces processus dans des bases de données que nous n'avons pas exploitées. On pense par exemple à la mobilisation de l'enquête Condition de travail de la Dares et à la construction d'indicateurs synthétiques renseignant sur les facteurs de dégradation des conditions de travail. Ces indicateurs pourraient être comparés sur la base des deux groupes « façonniers » et « laboratoires » mobilisés dans le chapitre 1. La mise en parallèle de ces indicateurs par groupe d'acteurs, mais aussi le suivi de leur évolution entre deux vagues d'enquêtes, viendraient alors apporter une validation empirique, à plus large échelle, des observations que l'on a dégagées ici.

In fine, c'est bien parce que chaque méthode a ses propres limites qu'il est intéressant de les articuler. Pour autant, des angles morts persistent, notamment en lien avec la moindre participation des représentants des directions à ce type de recherche. Ces différentes limites n'ont cependant pas empêché de mettre en évidence tout au long de la thèse l'éclatement et

l'éloignement des centres de décision qui en découlent, mais aussi la mise en concurrence et la division des salariés et de leurs représentants, agissant comme frein à la constitution d'un front uni. Dans ce contexte, les accords-cadres internationaux (ACI) pourraient précisément être un outil de reconstruction de cette unité manquante, non seulement entre les différentes filiales d'un laboratoire multinational, mais également entre les salariés « internes » et les salariés externalisés ; et permettre d'atteindre l'échelon international auquel se prennent les décisions stratégiques. Or, contrairement à d'autres secteurs, aucune multinationale de la pharmacie ne dispose de tels accords. Après avoir présenté brièvement cet outil de régulation, nous tentons de donner, à travers nos résultats principaux, des pistes d'explication à cette absence.

Une lecture transversale : l'industrie pharmaceutique au prisme des accords-cadres internationaux

D'après Daugareilh (2013), un ACI « est le résultat d'une négociation transnationale menée par les représentants d'une entreprise transnationale d'une part et par une ou des organisations syndicales internationales, et éventuellement régionales et nationales d'autre part » dont l'objectif « est d'établir entre les signataires des règles du jeu communes en matière sociale entre les travailleurs et les sociétés composant l'entreprise transnationale (voire multinationale) et parfois même avec les cocontractants de ces sociétés » (p. 17). En effet, dans leurs travaux analysant le rôle et les conditions nécessaires à la mise en place de ce type d'accords, da Costa et *al.* (2010) interprètent précisément leur émergence comme une tentative des syndicats de créer un cadre s'appliquant à l'économie mondiale, face à la déconnexion croissante s'opérant entre le cadre d'action des multinationales et la capacité des syndicats à agir à l'extérieur des frontières nationales.

Depuis le premier accord-cadre international signé en 1988 par le groupe BSN-Danone, l'espace de négociation collective transnationale connaît ainsi un développement significatif, sur les plans géographique, quantitatif et qualitatif. Initialement, ces accords ont particulièrement pris appui sur des multinationales européennes, notamment en lien avec l'adoption de la directive de la Commission européenne instaurant les comités d'entreprise européens (CEE) en 1994 (da Costa et *al.*, 2010). Daugareilh (2013) explique ainsi que « le Comité d'entreprise européen est souvent l'instance au sein de laquelle se conçoit, mûrit et se prend l'initiative de la négociation transnationale d'un ACI » (p. 17). Cependant, l'extension progressive du périmètre de ces accords à un niveau mondial justifie d'après Moreau (2017) de parler désormais d' « accord mondiaux d'entreprise ». La question du contenu de ces

accords rejoint celle du degré d'ambition de ceux-ci. À l'origine, les premiers accords s'attachaient principalement à garantir des droits fondamentaux à leurs salariés. Comme le montrent Bourguignon et Mias (2017) à partir de l'analyse des ACI conclus par des entreprises françaises, ces premiers accords dont la logique est « instituante », s'enrichissent au fil de leur renouvellement de thématiques plus larges rejoignant ainsi une « logique constitutionnelle » et précisent également les modalités de mise en œuvre des accords selon une logique dite « instrumentale ».

In fine, les très nombreux travaux pluridisciplinaires ayant porté sur les ACI depuis leur émergence mettent en évidence deux principaux résultats. Ils pointent d'abord que les accords ont une portée limitée de par le contrôle d'application complexe qu'ils nécessitent et du fait de l'absence totale de cadre juridique concernant la négociation elle-même ou l'application de son contenu (da Costa et Rehfeldt, 2009 ; Daugareilh, 2013). Néanmoins, ces recherches s'accordent sur le fait que ces accords, dont la dynamique est au développement, constituent un véritable instrument de régulation sociale à même de reconstruire une forme d'unité. En effet, pour Bourguignon et Mias (2017), cet instrument redéfinit les frontières de l'entreprise : « par son contenu, il affirme qu'en dépit des frontières nationales d'une part, et des frontières juridiques entre les personnes morales d'autre part, la société-mère et les filiales partagent un ensemble d'engagements communs » (p. 38).

Ainsi, à l'instar du secteur automobile dont les multinationales apparaîssent à la pointe de ce qui se fait en matière d'accords mondiaux d'entreprise (da Costa et Rehfeldt, 2009 ; Bourguignon et Mias, 2017), les ACI pourraient être un outil de reconstruction de l'unité des salariés de la pharmacie et de leurs représentants. Pourtant, malgré la densité de multinationales sur laquelle repose l'industrie pharmaceutique et l'existence d'ACI dans de très nombreux secteurs d'activité, aucun des laboratoires multinationaux ne disposent d'un tel accord. Cherchant alors à mieux comprendre l'absence complète d'ACI dans les multinationales de la pharmacie, il nous semble que plusieurs des résultats exposés dans cette thèse constituent des pistes d'explication, entrant en résonnance avec des conclusions déjà formulées dans la littérature.

Pour da Costa et *al.* (2010), l'ouverture de la direction centrale de l'entreprise multinationale à de telles négociations est déterminante, du fait de la nature volontaire des accords. Or, on l'a montré, les directions du secteur pharmaceutique semblent peu préoccupées par l'aspect fonctionnel de l'organisation du travail et par ses répercussions négatives, malgré les revendications que portent les représentants des salariés dans ce sens. Dès lors, il est peu probable que les directions centrales s'attachent à développer un autre canal de négociation.

Dans le prolongement de ce que soulignait Daugareilh (2013) sur la contribution importante des CEE aux accords-cadres internationaux, les travaux de Bourguignon et Mias (2017) mettent en évidence le rôle déterminant des instances représentatives du personnel centralisées (CEE, comité de groupe, comité mondial d'entreprise). Or, nos études de cas ont soit montré que ces instances étaient de simples chambres d'enregistrement[137], soit qu'elles étaient absentes là où elles auraient pu exister, en lien avec les stratégies de division des collectifs utilisées par les directions, et ce malgré l'existence de dispositifs légaux encadrant leur mise en place. Ce constat signe a minima le fait que les directions locales comme mondiales n'ont pas particulièrement d'appétence pour les relations professionnelles centralisées. Comme le souligne Warneck (2018) dans ces travaux sur les comités européens, reprenant à son compte l'expression « *diviser pour (mieux) régner* », « il est en effet fréquent que derrière une restructuration nationale se cache un projet européen, voire mondial, inavoué. Certaines directions préfèrent impliquer uniquement les représentant.es des travailleur.ses d'un seul pays afin de limiter les efforts de solidarité et de coordination syndicale » (p. 84), ce qui rejoins nos résultats du deuxième chapitre.

In fine, la négociation collective transnationale dans la pharmacie semble souffrir comme ses homologues de niveau national de la division du front syndical, là ou Hennebert (2010), ou da Costa et Rehfeldt (2009) montrent l'importance déterminante de la coordination des organisations syndicales, notamment au niveau européen. Si la partie patronale dispose d'une organisation au niveau européen à travers l'EFPIA (Fédération européenne des associations et industries pharmaceutiques), aucune fédération syndicale européenne ou internationale n'existe pour les salariés de la pharmacie. Or, les secteurs où de telles fédérations se sont historiquement constituées comme la métallurgie (Fédération internationale des organisations de travailleurs de la métallurgie en 1893) ou l'alimentation (Union internationale des travailleurs de l'alimentaire en 1920) sont précisément les secteurs où des accords-cadres ont été signés.

Selon da Costa et *al.* (2010) deux autres facteurs peuvent jouer un rôle déterminant dans la mise en place d'un ACI : l'existence de syndicats forts ou d'instances de représentation des salariés au niveau de l'entreprise dans le pays d'origine de la multinationale, disposés à faire pression dans ce sens, et l'existence d'une tradition de coopération en matière de relations professionnelles dans le pays d'origine de la multinationale. Tel qu'on l'a mis en évidence dans le troisième chapitre, les relations professionnelles en France tendraient à se caractériser par

[137] Voir le CEE de LABO dans le deuxième chapitre.

une conflictualité importante, non sans lien avec l'absence de coopération entre syndicats et patronat. Pourtant, d'après Moreau (2018), « la France est le pays qui a signé le plus d'accords mondiaux d'entreprise » (p. 775) ; Total, Engie, Renault ou encore Carrefour figurant parmi les signataires. Il est alors intéressant de remarquer que Sanofi, archétype des autres laboratoires multinationaux de la pharmacie, est absent du groupe des multinationales françaises ayant mis en place de tels accords.

Un prolongement évident à ce travail consisterait alors à identifier l'ensemble des facteurs expliquant l'absence de ces accords dans les multinationales de la pharmacie. Il pourrait alors revenir à l'expert de donner à voir ces facteurs limitants aux représentants des salariés, afin, peut-être, de leur donner des leviers concrets pour accéder à cet échelon de régulation en cohérence avec la dimension internationale de l'organisation productive.

@

Bibliographie

ABECASSIS Philippe, COUTINET Nathalie, « Une approche descriptive des stratégies de F&A et d'alliances des firmes pharmaceutiques », *Journal d'Économie médicale* 2008/6 n°26, pp. 317-330.

ABECASSIS Philippe, COUTINET Nathalie, « Caractéristiques du marché des médicaments et stratégies des firmes pharmaceutiques », *Horizons stratégiques*, 2008/1 (n°7), pp. 111-139.

ABECASSIS Philippe, COUTINET Nathalie, *Économie du médicament*, La Découverte, « Repères », 2018, 128 p.

ALGAVA Elisabeth, AMIRA Selma, « Sous-traitance : des conditions de travail plus difficiles chez les preneurs d'ordres », *Dares Analyses*, n° 11, février 2011.

AMABLE Bruno, *Les cinq capitalismes : diversité des systèmes économiques et sociaux dans la mondialisation*, Seuil, 2005, 378 p.

ANDOLFATTO Dominique, LABBÉ Dominique, « Le financement clair-obscur du syndicalisme français », *Histoire et Liberté*, 2008, pp. 17-34.

ANDOLFATTO Dominique, LABBÉ Dominique, *Sociologie des syndicats*, Repères, La Découverte, 2011, 128 p.

ANDOLFATTO Dominique, LABBÉ Dominique, « France : La cartellisation des relations professionnelles », in ANDOLFATTO Dominique, CONTREPOIS Sylvie (dir.). *Syndicats et dialogue social. Les modèles occidentaux à l'épreuve*, Bruxelles, Peter Lang, 2016, pp. 139-160.

APPELBAUM Eileen, « Domestic outsourcing, rent seeking, and increasing inequality », Working Paper for David Gordon Memorial Lecture, 6 janvier 2017, 28 p.

ASKENAZY Philippe, BLOCH-LONDON Catherine, ROGER Muriel, « La réduction du temps de travail 1997-2003 : dynamique de construction des lois 'Aubry' et premières évaluations », *Économie et statistique*, 2004, n°376-377, pp. 153-171.

ASKENAZY Philippe, CETTE Gilbert, et *al.*, *Le partage de la valeur ajoutée*, Repères, La Découverte, 2012, 128 p.

BALAS Nicolas, PALPACUER Florence, « Comment penser l'entreprise dans la mondialisation ? », *Revue française de gestion* 2010/2 n° 201, pp. 89-102.

BARANES Avraham Izhar, « Financialization in the American Pharmaceutical Industry: A Veblenian Approach », *Journal of Economic Issues* 2017/2, n° 51, pp. 351-358.

BARRÉ Philippe, LAROCHE Mélanie, « Concertation sociale et négociation collective au Québec en temps de crise », *Travail et Emploi*, 2012, n° 132, pp. 65-77.

BARTH Erling, BRYSON Alex et *al.*, « It's Where You Work : Increases in Earnings Dispersion Across Establishments and Individuals in the U.S. », *Journal of Labor Economics* 2016/2, n° 4, pp. s67–s97.

BEAUJOLIN-BELLET Rachel, « Les restructurations dans les grandes entreprises : entre quête de liquidité, enfermements et résistances », in PALPACUER Florence, LEROY Maya, NARO Gérald, *Management, mondialisation, écologie. Regards critiques en sciences de gestion*, Paris, Lavoisier, 2010, pp. 117-136.

BEAUJOLLIN-BELLET Rachel, BRUGGEMAN Frédéric, PAUCARD Dominique, « Décisions de restructuration et jeux d'acteurs : la construction de l'acceptabilité sociale des licenciements accompagnés de plans sociaux », Management et avenir 2006/3, n° 9, pp. 65-81.

BEAUJOLIN-BELLET Rachel et *al.*, « L'anticipation partagée des restructurations à l'épreuve des faits », *Travail et emploi* 2007, n° 109, p. 11-23.

BELANGER Jacques, LEVESQUE Christian, JALETTE Patrice et al., « Discretion in employment relations policy among foreign-controlled multinationals in Canada », Human Relations 2013/3, n° 66, pp. 308-332.

BELIS-BERGOUIGNAN Marie-Claude, MONTALBAN Matthieu et *al*., L'industrie pharmaceutique. Règles, acteurs et pouvoir, La Documentation française, 2014, 248 p.

BENASSI Chiara, DORIGATTI Lisa, PANNINI Elisa, « Explaining divergent bargaining outcomes for agency workers: The role of labour divides and labour market reforms », *European Journal of Industrial Relations* 2019/2, n° 25, pp. 163-179.

BERLINSKI Samuel, « Wages and contracting out: does the Law of one price hold? », *British Journal of Industrial Relations* 2008/1 n°46, pp. 59-75.

BÉROUD Sophie, GIRAUD Baptise, YON Karel, *Sociologie politique du syndicalisme. Introduction à l'analyse sociologique des syndicats*, Collection U, Armand Colin, Paris, 2018, 224 p.

BÉTHOUX Élodie, MIAS Arnaud, « How does State-led decentralization affect workplace employment relations? The French case in a comparative perspective », *European Journal of Industrial Relations*, 2019, 17 p.

BEVORT Antoine, « De la position commune sur la représentativité au projet de loi : renouveau et continuité du modèle social français ? », *Droit social*, 2008, n° 7-8, pp. 823-833.

BEVORT Antoine, « La réforme des règles de la représentativité syndicale (2008-2010), *IDÉES*, n° 163, 2011, pp. 8-16.

BEVORT Antoine, « La représentativité », in BEVORT Antoine, JOBERT Annette et *al.*, *Dictionnaire du travail*, Presses Universitaires de France, Paris, 2012, pp. 666-672.

BEVORT Antoine, JOBERT Annette, *Sociologie du travail : les relations professionnelles*, Armand Colin, 2ème édition, « Collection U », 2011, 288 p.

BEVORT Antoine, JOBERT Annette et *al.*, *Dictionnaire du travail*, Presses Universitaires de France, Paris, 2012, 880 p.

BOEDA Michel, « Les nomenclatures économiques : pourquoi et comment », *Courrier des statistiques*, 2008 n°125, pp. 5-11.

BOIVIN Jean, « Les relations industrielles : une pratique et une discipline », *Relations Industrielles* 1987/1, n°42, pp. 179-196.

BOURGUIGNON Rémi, MIAS Arnaud, « Les accords-cadres internationaux : étude comparative des ACI conclus par les entreprises françaises », Rapport à destination du bureau de l'OIT pour la France, Décembre 2017, 79 p.

BOURQUE Reynald, « L'influence des institutions sur l'action syndicale durant la crise de la construction navale en France et au Québec », *Relations Industrielles* 1995/3, n° 50, pp. 531-549.

BURG Didier, « Optimisation fiscale : le virage des Pays-Bas », *Les Échos*, 26 novembre 2018, https://www.lesechos.fr/monde/europe/optimisation-fiscale-le-virage-des-pays-bas-150439.

BREDA Thomas, GREFFION Jérôme, « Façonner la prescription, influencer les médecins. Les effets difficilement saisissables du cœur de métier des grandes entreprises pharmaceutiques », *Revue de la régulation* 2017/1 n°17.

BROCHARD Delphine, « Logiques de gestion du travail, environnements conventionnel et concurrentiel : des politiques de rémunération sous influences », in *Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise »*, AMOSSÉ Thomas, Recherches, La Découvertes, 2008, pp. 376-398.

CAROLI Ève, GAUTIÉ Jérôme (dir.), *Bas salaires et qualité de l'emploi : l'exception française ?*, Collection du CEPREMAP, Éditions Rue d'Ulm, 2009, 510 p.

CASTEL Nicolas, DELAHAIE Noélie, PETIT Héloïse, « La négociation salariale au prisme des politiques de rémunération en France », *La Revue de l'Ires* 2011/3 n°70, pp.89-118.

CASTEL Nicolas, DELAHAIE Noélie, PETIT Héloïse, « L'articulation des négociations de branche et d'entreprise dans la détermination des salaires », *Travail et Emploi*, 2013, n°134, pp 21-40.

CASTEL Robert, *Les métamorphoses de la question sociale, une chronique du salariat*, Fayard, 1995, 490 p.

CHAMBOST Isabelle, « De la finance au travail. Sur les traces des dispositifs de financiarisation », La nouvelle revue du travail, n° 3, 2013, 27 p.

CHAMBOST Isabelle, HOARAU Christian, ROTURIER Patrick, « Social dialogue in France and reactions to the financialisation of the economy », European Review of Labour and Research 2009/2, n° 15, pp. 271-289.

CHAMPION Jean-Baptiste et *al.*, *370 firmes multinationales au cœur de la pharmacie en France*, n° 1596, mai 2016.

CHAUVEAU Sophie, « Médicament et société en France au 20e siècle », Vingtième Siècle. Revue d'histoire, 2002/1 n° 73, pp. 169-185.

CHEUVREUX Marine et RAMBERT Laurence, « Dialogue social sectoriel et décentralisation des négociations : étude comparée France/Allemagne », Document de travail de la Direction Générale du Trésor, 2017/01, 40 p.

COBB Adam, « How firms shape income inequality: Stakeholder power, executive decision making, and the structuring of employment relationships », *Academy of management review* 2016/2, n° 41, pp. 324-348.

COHENDET Patrick, DIANI Morad et *al.*, « Stratégie modulaire dans la conception, Une interprétation en termes de communautés », *Revue française de gestion* 2005/5 n°158, pp. 121-143.

CONTRACTOR Farok, KUMAR Vikas et *al.*, « Reconceptualizing the Firm in a World of Outsourcing and Offshoring: The Organizational and Geographical Relocation of High-Value Company Functions », *Journal of Management Studies* 2010/8, n°47, pp. 1417-1433.

CORTES Guido Matias, SALVATORI Andrea, « Delving into the demand side: Changes in workplace specialization and job polarization », *Labour economics* 2019, n° 57, pp. 164-176.

COUTINET Nathalie, SAGOT-DUVAUROUX Dominique, *L'économie des fusions et acquisitions*, Repères, La Découverte, 2003, 128 p.

CROUCH Colin, *Industrial Relations and European State Traditions*, Oxford, Clarendon Press, 1993, 407 p.

DA COSTA Isabel, « Les systèmes de relations professionnelles au Canada et aux États-Unis : filiation et divergences », *Travail et Emploi*, n°79, pp. 37-58.

DA COSTA Isabel, REHFELDT Udo et *al.*, « Les accords-cadres européens et internationaux : nouveaux outils pour des relations professionnelles transnationales », *La Revue de l'Ires* 2010/3, n° 66, pp. 93-116.

DA COSTA Isabel, REHFELDT Udo, « Les CEE et la négociation collective transnationale : les accords européens et mondiaux dans l'automobile », *La Revue de l'Ires* 2009/2, n° 61, pp. 99-127.

DAUGAREILH Isabelle, « Accord cadre international », in POSTEL Nicolas, SOBEL Richard (dir), *Dictionnaire critique de la RSE*, Presses universitaires du Septentrion, 2013, pp. 17-20.

DENIS Jean-Michel, « Conventions collectives : quelle protection pour les salariés précaires Le cas de la branche du nettoyage industriel », *Travail et Emploi*, n°116, 2008, pp. 45-56.

DENIS Jean-Michel, « Asseoir la représentation sur la communauté de travail. À la recherche de la communauté perdue dans la branche de la propreté », *Sociologie du travail* 2018/1, n° 60.

DESJARDINS Marc, « 50 ans du Code du travail : La principale pièce législative encadrant les relations de travail au Québec », Rapport du Ministère du Travail du Québec, 2014.

DESROSIÈRES Alain, « Un découpage de l'industrie en trois secteurs », *Économie et statistique*, n° 40, 1972, pp. 25-39.

DESROSIÈRES Alain, « L'opposition entre deux formes d'enquêtes : monographie et statistique », in *Pour une sociologie historique de la quantification*, Presses des Mines, 2008, pp. 143-151.

DIDRY Claude, « La production juridique de la convention collective. La loi du 4 mars 1919 », Annales. Histoire, Sciences Sociales, 2001.

DOELLGAST Virginia, BELLEGO Maxime, PANNINI Elisa, « After the social crisis: the transformation of employment relations at France Télécom », *Socio-Economic Review*, 2020, 34 p.

DOELLGAST Virginia, SARMIENTO MIRWALDT Katja, BENASSI Chiara, « Contesting firm boundaries: Institutions, cost structures, and the politics of externalization », *Industrial and Labor Relations Review* 2016/3, n° 69, pp. 551-578.

DRAHOKOUPIL Jan, « Decision-making in multinational corporations: Key issues in international business strategy », *Transfer: European Review of Labour and Research* 2014/2, n° 20, pp. 199-215.

DRAHOKOUPIL Jan, FABO Brian, « Outsourcing, offshoring and the deconstruction of employment: New and old challenges », in SERANO Amparo, JEPSEN Maria, *The deconstruction of employment as a political question*, Palgrave, 2018, pp. 33-61.

DUBE Arindrajit, KAPLAN Ethan, « Does outsourcing reduce wages in the low-wage service occupations? Evidence from janitors and guards », *Industrial and Labor Relations Review* 2010/2, n° 63, pp. 287-306.

DUFLOS Gautier, PFISTER Étienne, « Les déterminants des fusions-acquisitions » Le cas de l'industrie pharmaceutique, *Revue économique* 2007/3, n° 58, pp. 577-586.

DULIN Antoine, *Les mécanismes d'évitement fiscal, leurs impacts sur le consentement à l'impôt et la cohésion sociale*, Comité Économique, Social et Environnemental, 2016, 138 p.

DURAND Jean-Pierre, « Travail informationnel et flux tendu », in *Temps de travail et temps libre,* DURAND Claude, Ouvertures sociologiques, De Boeck, 2001, pp. 99-112.

DUTRECH Véronique, « Accompagner le changement de nomenclature », *Courrier des statistiques*, 2008 n°125, pp. 89-92.

EDWARDS Paul, EDWARDS Tony et *al.*, *Employment Practices of MNCs in Organisational Context: A Large-Scale Survey*, Report of the main survey, juin 2007, 131 p.

EDWARDS Paul, EDWARDS Tony et *al.*, « Multinational Companies and the Diffusion of Employment Practices from Outside the Country of Origin: Explaining Variation Across Firms », *Management International Review* 2010/5, n° 50, pp. 613-634.

EDWARDS Tony, COLLER Xavier et *al.*, « National Industrial Relations Systems and Cross-border Restructuring: Evidence from a Merger in the Pharmaceuticals Sector », *European Journal of Industrial Relations* 2006/1, n° 12, pp. 69-87.

EDWARDS Tony, COLLING Trevor, FERNER Anthony, *Comparative Institutional Analysis and the Diffusion of Employment Practices in Multinational Companies*, Conference Paper, King's College London, 34 p.

EVALUATE PHARMA, *World Preview 2017 to 2022*, 40 p.

EYRAUD François, JOBERT Annette et *al.*, « La gestion des classifications des techniciens », *Formation Emploi* 1989/1, n° 26, pp. 3-21.

FEENSTRA Robert C., HANSON Gordon H., « Globalization, outsourcing, and wage inequality », *American Economic Review* 1996/2 n°86, 14 p.

FERNER Anthony, ALMOND Phil et *al.*, « The Dynamics of Central Control and Subsidiary Autonomy in the Management of Human Resources: Case-Study Evidence from US MNCs in the UK », *Organization Studies* 2004/3, n° 25, pp. 363-391.

FLACHER David, PELLETAN Jacques, « Le concept d'industrie et sa mesure : Origines, limites et perspectives - Une application à l'étude des mutations industrielles », *Economie et Statistique* 2007, n° 405-406, pp. 13-46.

FLECKER Jörg, MEIL Pamela, « Organisational restructuring and emerging service value chains: implications for work and employment », *Work, Employment and Society* 2010/4, n°24, pp. 680-698.

FLEITOUR Gaëlle, *Les façonniers au chevet de la pharmacie*, L'Usine Nouvelle, 6 février 2014, https://www.usinenouvelle.com/article/les-faconniers-au-chevet-de-la-pharmacie.N237380

FLEURY Nicolas, et *al.*, « Dialogue social sur la stratégie de l'entreprise : éléments de bilan et perspectives », La Revue de l'Ires 2018/1, n° 94-95, pp. 115-154.

FOURNIER Pierre, « Évolution des textes concernant les conventions collectives, le salaire minimum et les conflits collectifs », extrait des Cahiers du Comité d'histoire des administrations chargées du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle n°2 et 3, 2000, 10 p.

FRIGANT Vincent, « Les limites de l'externalisation dans une industrie imparfaitement modulaire : leçons à partir de l'automobile », in *Analyses et transformations de la firme. Une approche pluridisciplinaire,* BAUDRY Bernard et *al.*, Recherches, La Découverte, 2009, pp. 131-151

FRIGANT Vincent, *Dynamique des relations verticales " inter-industriels " : une lecture à partir du concept de modularité*, Mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches, Economies et finances, Université Montesquieu - Bordeaux IV, 2013, 201 p.

FRIGANT Vincent, JULLIEN Bernard, « Comment la production modulaire transforme l'industrie automobile », *Revue d'économie industrielle*, 2014 n° 145, pp. 11-44.

FRIGANT Vincent, TALBOT Damien, « Convergence et diversité du passage à la production modulaire dans l'aéronautique et l'automobile en Europe », *Actes du GERPISA*, 2004 n° 37, pp.107-118.

GAUTIER Erwan, « Les salaires minima de branche en France », *Revue française d'économie* 2017/1, n° 32, pp. 94-136.

GAZIER Bernard, PETIT Héloïse, *Économie du travail et de l'emploi*, Collection Repères, La Découverte, 2019, 400 p.

GEREFFI Gary, « The organization of buyer-driven global commodity chains: How U.S. retailers shape overseas production networks », in GEREFFI Gary, KORZENIEWICZ Miguel, *Commodity Chains and Global Capitalism*, Praeger, New York, 1994, pp. 95-122.

GEREFFI Gary, « Global production systems and third world development », in STALLINGS Barbara, *Global change, regional response - The new international context of development*, Cambridge University Press, 1995, pp. 100-142.

GEREFFI Gary, HUMPHREY John, STURGEON Timothy, « The Governance of Global Value Chains », *Review of International Political Economy* 2005/1 n° 12, pp. 78-104.

GOLDSCHMIDT Deborah, SCHMIEDER Johannes, « The Rise of Domestic Outsourcing and the Evolution of the German Wage Structure », NBER Working Paper n° 21366, July 2015, 52 p.

GORGEU Armelle, MATHIEU René, « Les restructurations industrielles : une fatalité du marché ? Le cas de la filière automobile en France », *La Revue de l'Ires* 2005/1, n° 47, pp. 37-58.

GORGEU Armelle, MATHIEU René, « Les enjeux de la proximité des fournisseurs dans la filière automobile en France », *L'Espace géographique* 2009/2, n° 38, pp. 110-123.

GORGEU Armelle, MATHIEU René, « Les suppressions d'emplois dans la filière automobile : l'impact négatif sur les conditions de travail et la qualification ouvrière », *Formation Emploi* 2013/4, n° 124, pp. 87-103.

GORGEU Armelle, MATHIEU René, PIALOUX Michel, *Organisation du travail et gestion de la main-d'œuvre dans la filière automobile*, Centre d'Études de l'Emploi, 1998, 133 p.

GROUX Guy, PERNOT Jean-Marie, *La grève*, Presses de Sciences Po, 2008, 160 p.

GRUMBACH Tiennot, « La contre-réforme libérale et le droit du travail (II), Capital financier et frontières du salariat », *Les Temps Modernes* 2010/2, n°658-659, pp. 251-291.

GUIBERT Bernard, « Les nomenclatures d'activités et de produits », *Économie et statistique*, n° 18, 1970, pp. 49-54.

GUIBERT Bernard, LAGANIER Jean, VOLLE Michel, « Essai sur les nomenclatures industrielles », *Économie et statistique*, n°20, 1971, pp. 23-36.

GUILLAS-CAVAN Kevin, KAHMANN Marcus, « L'expert auprès des comités d'entreprise, acteur oublié des relations professionnelles », *La Revue de L'Ires* 2018/1-2, n° 94-95, pp. 155-178.

HENNEBERT Marc-Antonin, « Les relations de travail au sein des entreprises multinationales : quand les syndicats empruntent la voie de l'international », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail* 2010/2, n° 5, pp. 65-84.

HOUSEMAN Susan, « Why Employers Use Flexible Staffing Arrangements: Evidence from an Establishment Survey », *Industrial and Labor Relations Review* 2001/1 n°55, pp. 149-170.

JALETTE Patrice, LAROCHE Mélanie, « Québec : un système de relations industrielles en mutation », dans ANDOLFATTO Dominique, CONTREPOIS Sylvie, *Syndicats et dialogue social : les modèles occidentaux à l'épreuve*, Bruxelles, P.I.E. Peter Lang, 2016.

JALETTE Patrice, LAROCHE Mélanie, LAUZON-DUGUAY Frédéric, « L'accroissement de la durée des conventions collectives de travail québécoises depuis 20 ans : nouvelle normalité, partenariat consolidé ou manifestation du pouvoir patronal ? », *La Revue de l'Ires* 2014/3, n° 82, pp. 63-88.

JALETTE Patrice, LAROCHE Mélanie, LAUZON-DUGUAY Frédéric, « Les disparités de traitement entre nouveaux et anciens salariés », *Terrains et Travaux* 2019/2, n° 35, pp. 45-67.

JALETTE Patrice, LAROCHE Mélanie, TRUDEAU Gilles (dir), « Évolution de la convention collective au Québec : bilan et tendances », dans *La Convention collective au Québec*, Québec, Chenelière Education, 2017.

JOBERT Annette, *Les espaces de la négociation collective : branches et territoires*, Octarès 2nde édition, 2001, 187 p.

JOBERT Annette, « Quelles dynamiques pour la négociation collective de branche ? », *Travail et emploi* 2003, n° 95, pp. 5-26.

JOBERT Annette, « Vers un renouveau du dialogue social en France ? », *Esprits* 2009/1, pp. 125-137.

JULLIEN Bernard, SMITH Andy, « Le gouvernement d'une industrie. Vers une économie politique institutionnaliste renouvelée », *Gouvernement et action publique* 2012/1, n° 1, pp. 103-123.

KECHIDI Med, TALBOT Damien (2010) « Institutions and coordination: what is the contribution of a proximity-based analysis? The case of Airbus and its relations with the

subcontracting network », *International Journal of Technology and Management* 2010/3-4, n° 50, pp. 285-299.

LABROSSE Alexis, « La présence syndicale au Québec en 2016 », Gouvernement du Québec, Direction de l'information sur le travail, 2018.

LABROUCHE Geoffroy, KECHIDI Med, « La stratégie d'innovation ouverte de Sanofi », *Journal de gestion et d'économie médicales* 2016/1 n°34, pp. 65-86.

LACROIX Michel, FUGER Marie-Madeleine, « Révision des concepts et principaux changements de structure », *Courrier des statistiques*, 2008 n°125, pp. 45-54.

LAROCHE Mélanie, « La concertation dans les milieux de travail au Québec : quels impacts dans les accords négociés ? », *Regards sur le travail* 2013/2, n° 9, 14 p.

LAROCHE Mélanie, BERNIER Marie-Ève, « Employeurs et anti-syndicalisme au Canada », *Travail et Emploi*, n° 146, 2016, pp. 51-74.

LARROUTUROU Pierre, MÉDA Dominique, *Einstein avait raison. Il faut réduire le temps de travail*, Les Éditions de l'atelier, 2016, 270 p.

LAZONICK William, HOPKINS Matt et *al.*, « US Pharma's Financialized Business Model », Working Paper n°60, Institute for New Economics Thinking, July 2013, 28 p.

LAZONICK William, O'SULLIVAN Mary, « Maximizing shareholder value: a new ideology for corporate governance », *Economy and Society* 2000/1, n° 29, pp. 13-35

LE CROM Jean-Pierre, *Deux siècles de droit du travail. L'histoire par les lois*, Paris, Éditions de l'Atelier, 1998, 288 p.

LE CROM Jean-Pierre, *L'introuvable démocratie salariale : Le droit de la représentation du personnel dans l'entreprise (1890-2002)*, 2003, 194 p.

LEEM, *Les métiers de la production pharmaceutique*, 2010, 40 p.

LEEM, *Rapport annuel 2016*, 55 p.

LEEM, « Résultats de l'enquête Emploi annuelle des entreprises du médicament : Pour la première fois depuis 10 ans, l'érosion des effectifs marque le pas », *Communiqué de presse*, 16 février 2017, 2 p.

LEGAY Agnès, SÉCHAUD Fred, « Dans les industries chimiques, "on capte, on forme, on embauche" », *Bulletin de recherches emploi-formation* n°355, CEREQ, 2017, 4 p.

LÉVESQUE Christian, MURRAY Gregor, « Understanding union power: Resources and capabilities for renewing union capacity », *Transfer: European Review of Labour and Research* 2010/3, n° 16, pp. 333-350.

LOZIER Marie-Françoise, « Étude de l'articulation entre négociation de branche et négociation d'entreprise », in *Les conventions collectives de branche : déclin ou renouveau ?,* JOBERT Annette et *al.*, CÉREQ, n° 65, 1993, pp. 151-168.

MARGLIN Stephen, « What do bosses do? The Origins and Functions of Hierarchy in Capitalist Production », *Review of Radical Political Economics* 1974/2, n° 6, pp. 60-112.

MARX Karl, *Le capital. Critique de l'économie politique,* 1867.

MATHIEU Claude, NICOLAI Jean-Paul et *al.*, *Sous-traitance confiée, performances productives et risques. Une application aux entreprises manufacturières françaises*, Rapport au Commissariat général à la stratégie et la prospective, décembre 2013, 61 p.

MATHIEU Lilian, « Action collective », in BEVORT Antoine, JOBERT Annette et *al.*, *Dictionnaire du travail*, Presses Universitaires de France, Paris, 2012, pp. 1-6.

MIAS Arnaud, GUILLAUME Cécile et *al.*, « Vers un 'dialogue social' administré ? Présentation du Corpus », *La Nouvelle Revue du Travail*, 2016, n° 8, 7 p.

MINISTÈRE DU TRAVAIL, *La négociation collective en 2018, édition 2019,* Bilan et rapports, Paris, 2019, 521 p.

MONTALBAN Matthieu, « Financiarisation, dynamiques des industries et modèles productifs : une analyse institutionnaliste du cas de l'industrie pharmaceutique », Thèse de Doctorat, Université Montesquieu - Bordeaux IV, 2007.

MONTALBAN Matthieu, « La financiarisation des big pharma : De l'insoutenable modèle blockbuster à son dépassement ? », *Savoir/Agir* 2011/2 (n°16), pp. 13-21.

MONTALBAN Matthieu, SAKINÇ Mustafa Erdem, « Financialization and productive models in the pharmaceutical industry », *Industrial and Corporate Change* 2013/4, n° 22, pp. 981–1030.

MOATI Phillipe, « Relation d'emploi et frontières de la firme à l'épreuve des nouveaux rapports de subordination », in PETIT Héloïse et *al.*, *Les nouvelles frontières du travail subordonné*, 2006, La Découverte, pp. 174-188.

MOREAU Marie-Ange, « La spécificité des accords mondiaux d'entreprise en 2017 : originalité, nature, fonctions », Rapport à destination du bureau de l'OIT pour la France, Novembre 2017, 93 p.

MOREAU Marie-Ange, « Les accords mondiaux d'entreprise, Trente ans après le premier accord-cadre international », *Droit social*, n° 10, 2018, pp. 774-783.

MORIN Marie-Laure, « Le dualisme de la convention collective de branche : aperçu historique », in *Les conventions collectives de branche : déclin ou renouveau ?,* JOBERT Annette et *al.*, CÉREQ, n° 65, 1993, pp. 135-150.

MORIN Marie-Laure, « La loi et la négociation collective : concurrence ou complémentarité », *Droit social*, n° 5, 1998, pp. 419-429.

OXFAM, *Ordonnance pour la pauvreté, les sociétés pharmaceutiques, entre évasion fiscale, prix abusifs, et trafics d'influence*, Septembre 2018, 28 p.

PÉLISSE Jérôme, « L'enterrement des 35 heures ? Récit d'un basculement du droit du travail », *La vie des idées,* 5 septembre 2008, https://laviedesidees.fr/L-enterrement-des-35-heures.html

PEREZ Coralie, « La déstabilisation des stables : restructuration financière et travail insoutenable », *Travail et Emploi*, 2014, n°138, pp. 37-52.

PERNOT Jean-Marie, *Syndicats : lendemains de crise*, Paris, Éditions Gallimard, 2010, 395 p.

PERRAUDIN Corinne, THEVENOT Nadine, VALENTIN Julie, « Sous-traitance et évitement de la relation d'emploi : les comportements de substitution des entreprises industrielles en France entre 1984 et 2003 », *Revue internationale du travail* 2013/3-4 n°152, pp. 571-597.

PERRAUDIN Corinne, PETIT Héloïse et *al.*, « Les rapports de force au cœur des relations de sous-traitance : conséquences sur les relations de travail », Document de travail du Centre d'Économie de la Sorbonne, 2014, 155 p.

PERRAUDIN Corinne, PETIT Héloïse et *al.*, « Dépendance interentreprises et inégalités d'emploi : hypothèses théoriques et tests empiriques », Document de travail du Centre d'études de l'emploi, 2009, 26 p.

PERRAUDIN Corinne, PETIT Heloise et *al.*, « Inter-firm Dependency and Employment Inequalities: Theoretical Hypotheses and Empirical Tests on French Subcontracting Relationships », *Review of Radical Political Economics* 2014/2 n°46, pp. 199-220.

PICART Claude, « La place des groupes dans le tissu productif : d'une croissance extensive à une croissance intensive », in PETIT Héloïse et *al.*, *Les nouvelles frontières du travail subordonné*, 2006, La Découverte, pp. 147-173.

PIGNONI Maria Teresa, « La syndicalisation en France : Des salariés deux fois plus syndiqués dans la fonction publique », *Dares Analyse* n°25, 2016.

PÔLE INTERMINISTERIEL DE PROSPECTIVE ET D'ANTICIPATION DES MUTATIONS ECONOMIQUES, « Enjeux et perspectives des producteurs pour tiers de principes actifs et de médicaments », Études économiques du Ministère de l'Économie et des Finances, 2017, 203 p.

REYNAUD Jean-Daniel, *Les syndicats en France*, Seuil, Paris, 1975, 318 p.

RIGAUD Benoît, CÔTÉ Louis et *al.*, « Les complémentarités institutionnelles du modèle québécois de développement », *Recherches sociographiques* 2010/1-2, n° 51, pp. 13-43.

ROBINSON Joan, *The Economics of imperfect competition*, London, Macmillan, 352 p.

RONDEAU Claude, BADIN François, « Le contenu non salarial des conventions collectives dans les industries manufacturières au Québec », *Relations Industrielles* 1986/1, n° 41, pp. 69-90.

RONDEAU Claude, BÉLANGER Jacques, « Le syndicalisme dans l'entreprise : tendances récentes et analyses », in BÉLANGER Jacques, BOIVIN Jean el *al.* (dir), *La syndicalisation dans le secteur privé au Québec*, Presses de l'Université Laval, 1983, pp. 15-36.

ROUILLARD Jacques, *Le syndicalisme québécois : Deux siècles d'histoire*, Montréal, Boréal, 2004, 329 p.

ROUSSEAU Rolland, « Pourquoi change-t-on de nomenclature ? », *Économie et Statistiques*, 1975 n°70, pp. 63-67.

ROUSSEAU Thiery, RUFFIER Clément, « Les effets de la sous-traitance sur les salariés du donneur d'ordres », *Revue Française de Socio-Économie* 2016/2 n°17, pp. 85-101.

RUBERY Jill, *Segmentation Theory Thirty Years On*, Discussion paper, European Work and Employment Research Centre, University of Manchester, 2006.

SAINT-LAURENT Richard, ÉTIENNE Rose-Marie, BADASCONYI Martine, « L'évolution historique des normes du travail au Canada (Québec, autres provinces, territoires et fédéral) », Direction de la recherche et de l'innovation en milieu de travail, Québec, 2013, 10 p.

SANOFI, *Politique fiscale 2018*, avril 2019, 5 p.

SEILLER Pauline, « Sous-traitance et segmentations ouvrières dans la construction navale », *Sociologie* 2014/4 n°5, 26 p.

SELLIER François, « Articulation des niveaux de négociations et construction des acteurs », in *Les conventions collectives de branche : déclin ou renouveau ?,* JOBERT Annette et *al.*, CÉREQ, n° 65, 1993, pp. 169-182.

SÈVE Emmanuel, DESSIMOND Arnaud, *Les enjeux et stratégies sur le marché du façonnage pharmaceutique*, Xerfi Precepta, juillet 2019, 304 p.

SUPIOT Alain, « Les syndicats et la négociation collective », *Droit Social*, 1983, n° 1, pp. 63-73.

SUPIOT Alain, *Critique du droit du travail*, Paris, PUF, 2011, 336 p.

TALLEC-SANTONI Dominique, « Portrait des principales conventions collectives de branche », *Dares Résultats n°33*, 2019.

THEVENOT Nadine, VALENTIN Julie, « La sous-traitance comme alternative au contrat de travail : une évaluation empirique pour la France 1984-2000 », *Économie Appliquée,* 2005, Tome LVIII, n°3, pp.51-79.

TRUDEAU Gilles, VEILLEUX Diane, « Le monopole nord-américain de représentation syndicale à la croisée des chemins », *Relations Industrielles* 1995/1, n° 50, pp. 9-38.

VALLÉE Guylaine, « La convention collective et les arrangements négociés au Québec », *Travail et Emploi*, 1989, n° 41, pp. 50-56.

VALLÉE Guylaine, « La nature juridique de l'ancienneté en droit du travail : une comparaison des droits québécois et français », *Relations Industrielles* 1995/2, n° 50, pp. 259-296.

VAN JAARSVELD Danielle, YANADORI Yoshio, « Compensation Management in Outsourced Service Organizations and Its Implications for Quit Rates, Absenteeism and Workforce Performance: Evidence from Canadian Call Centres », *British Journal of Industrial Relations* 2011/1, n° 49, pp. s1-s26.

VERKINDT Pierre-Yves, « Retours critiques sur le contrat de travail et le paradigme contractuel en droit du travail contemporain », *Les mondes du travail* 2009, n° 7, pp. 1-6.

VICARD Vincent, « Compter les multinationales autant qu'elles comptent », in *L'économie mondiale 2019*, CENTRE D'ETUDES PROSPECTIVES ET D'INFORMATIONS INTERNATIONALES, Repères, La Découverte, 2018, 128 p.

WARNECK Fabrice, « Les comités d'entreprise européens : un outil d'action transnational », *Mouvements* 2018/3, n° 95, pp. 82-89.

WEIL David, *The Fissured Workplace. Why work became so bad for so many and what can be done to improve it?*, Oxford University Press, 2014, 424 p.

WEIL David, « Understanding the Present and Future of Work in the Fissured Workplace Context », *RSF: The Russell Sage Foundation Journal of the Social Sciences* 2019/5, n° 5, pp. 147-165.

Principaux sigles et abréviations utilisés

ACI :	Accord-cadre international
ALENA :	Accord de libre-échange nord-américain
APE :	Activité principale exercée
API :	Active Pharmaceutical Ingredient
CA :	Chiffre d'affaires
CE :	Comité d'entreprise
CÉ :	Comité d'établissement
CEE :	Comité d'entreprise européen
CESE :	Conseil économique, social et environnemental
CFDT :	Confédération française démocratique du travail
CFTC :	Confédération française des travailleurs chrétiens
CFE-CGC :	Confédération française de l'encadrement - Confédération générale des cadres
CGT :	Confédération générale du travail
CGT-FO :	Confédération générale du travail – Force ouvrière
CHSCT :	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CIFRE :	Convention individuelle de formation par la recherche
CPME :	Confédération des petites et moyennes entreprises
CSE :	Comité social et économique
DADS :	Déclaration annuelle des données sociales
DARES :	Direction de l'Animation de la recherche, des Études et des Statistiques
DIRECCTE :	Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
DO :	Donneur d'ordres
DP :	Délégué du personnel
DUP :	Délégation unique du personnel
EAE :	Enquêtes annuelles d'entreprises
ESANE :	Dispositif d'élaboration des statistiques annuelles d'entreprises
IFRS :	International Financial Reporting Standards
IRP :	Institutions représentatives du personnel
LEEM :	Les entreprises du médicament

MCO : Moindres carrés ordinaires

MEDEF : Mouvement des entreprises de France

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

NAF : Nomenclature d'activité française

NAICS : North american industry classification system

NAO : Négociations annuelles obligatoires

NAP : Nomenclature des activités et des produits

PCS : Professions et catégories socioprofessionnelles

PIPAME : Pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques

PO : Preneur d'ordres

PSE : Plan de sauvegarde de l'emploi

R&D : Recherche et développement

RÉPONSE : Enquête Relations professionnelles et négociations d'entreprise

RD : Représentant de direction

RP : Représentant du personnel

RTT : Réduction du temps de travail

SA : Société anonyme

SARL : Société à responsabilité limitée

SIREN : Système d'identification du répertoire des entreprises

SIRENE : Système national d'identification et du répertoire des entreprises et de leurs établissements

SMIC : Salaire minimum de croissance

SRP : Système de relations professionnelles

SUSE : Système unifié des statistiques d'entreprises

UES : Unité économique et sociale

UNSA : Union nationale des syndicats autonomes

Table des encadrés

Encadré 1.1 : les données utilisées.....29
Encadré 1.2 : l'industrie pharmaceutique vue par la Nomenclature d'Activité Française (NAF).....31
Encadré 1.3 : Présentation détaillée de la méthodologie au cœur de la reconstitution du champ.....42
Encadré 2.1 : Méthodologie de la post-enquête RÉPONSE et sélection des établissements.....95
Encadré 2.2 : présentation de FACgroupe.....106
Encadré 2.3 : Les étapes de construction de la branche pharmaceutique : périmètre, proximités et dissociations.....128
Encadré 3.1 : construction du terrain de recherche et entretiens réalisés.....184
Encadré 3.2 : une même dénomination peut cacher des objets distincts.....186
Encadré 3.3 : glossaire du vocabulaire spécifique employé en matière de relations professionnelles au Québec.....187
Encadré 3.4 : indications préalables à la comparaison des rémunérations entre les deux usines.....235

Table des graphiques

Graphique 1.1 : Évolution du total du nombre d'entreprises, du chiffre d'affaires et des effectifs de la production pharmaceutique (base 100 en 1993) 33
Graphique 1.2 : Évolution de la distribution du chiffre d'affaires total selon la taille des entreprises 34
Graphique 1.3 : Évolution comparée des effectifs et du chiffre d'affaires selon les secteurs (indice base 100 en 1993) 36
Graphique 1.4 : Évolution du taux de marge (résultat d'exploitation rapporté au chiffre d'affaires) selon les secteurs 37
Graphique 1.5 : Évolution des effectifs du groupe façonniers historiques et du groupe façonniers cédés 51
Graphique 1.6 : Évolution du nombre d'entreprises et des effectifs des façonniers cédés et des laboratoires 52
Graphique 1.7 : Évolution du nombre d'entreprises, des effectifs, du chiffre d'affaires et du résultat d'exploitation pour les laboratoires et pour les façonniers cédés (indice base 100 en 1995) 54
Graphique 1.8 : Évolution de la médiane des effectifs, du chiffre d'affaires et du résultat d'exploitation des laboratoires et des façonniers cédés (indice base 100 en 1995) 56
Graphique 1.9 : Évolution de la médiane du taux de résultat d'exploitation rapporté au chiffre d'affaires 57
Graphique 1.10 : Évolution de la médiane des effectifs du groupe façonniers réduit aux façonniers déjà cédés en 2006, et du groupe des façonniers dans son entier. 60
Graphique 1.11 : Évolution de la structure des qualifications du groupe des laboratoires et du groupe des façonniers cédés selon le découpage cadres, techniciens, ouvriers. 64
Graphique 1.12 : Dix premières PCS chez les laboratoires puis chez les façonniers cédés, en 2016. 67
Graphique 1.13 : Évolution des effectifs pour les dix-huit PCS excédant 2% des effectifs totaux, pour les laboratoires puis les façonniers cédés, entre 2006 et 2016. 69
Graphique 1.14 : Évolution de la structure des PCS en référence aux métiers de la production, pour le groupe des laboratoires puis pour le groupe des façonniers cédés. 71

Graphique 1.15 : Évolution de la médiane du salaire net des pharmaciens salariés, des techniciens de production, et des opérateurs de production, pour le groupe des laboratoires puis le groupe des façonniers cédés, en base 100 en 2003 et en niveau 77
Graphique 1.16 : Évolution comparée du niveau de rémunération des pharmaciens salariés, des techniciens de production et des opérateurs de production, par type d'acteur 78
Graphique 1.17 : Pour les pharmaciens salariés, les techniciens de production, puis les opérateurs de production, différentiel de rémunération médiane entre le groupe des façonniers dans son ensemble, et son sous-échantillon cédés avant 2006 80
Graphique 2.1 : Écart des salaires minimum conventionnels entre la CCNIP et la convention droguerie sur la base de salaires applicables au début de l'année 2017.....131
Graphique 3.1 : Évolution des salaires horaires bruts minimums en France et au Québec.....191
Graphique 3.2 : Évolution comparée de la variation d'indice des prix à la consommation (IPC) et des salaires minimums en France et au Québec entre 2011 et 2019.....192
Graphique 3.3 : Évolution du taux de présence syndicale au Québec entre 1997 et 2019.....195
Graphique 3.4 : Évolution comparée du chiffre d'affaires de l'activité étudiée et du chiffre d'affaires total du groupe (a) et évolution du poids de l'activité dans le CA total (b) entre 2011 et 2019.....217
Graphique 3.5 : Évolution comparée du CA, du résultat d'exploitation et des effectifs (base 100 en 2010) de l'usine française.....218
Graphique 3.6 : Évolution des effectifs du syndicat de l'usine québécoise, base 100 en 2011.....219
Graphique 3.7 : Ordonnancement et étendue de la disparité salariale dans les classifications s'appliquant dans l'usine québécoise et française appréhendée par le surplus de salaire horaire.....237
Graphique 3.8 : Évolution des minima conventionnels horaires et des salaires de base horaires moyens par groupe de classification en France, comparée à l'évolution des salaires de base horaires conventionnels et effectifs au Québec, pour l'année 2017 (en euros en France et en dollars canadiens au Québec).....237
Graphique 3.9 : Évolution comparée des minima conventionnels et des salaires de base mensuels moyens par groupe de classification en 2017 en France (en euros).....238
Graphique 3.10 : Distribution du salaire des hommes et des femmes de l'usine française en 2017 (en euros).....239
Graphique 3.11 : Différentiel de rémunération moyenne et médiane entre les hommes et les femmes par groupe de classification dans l'usine française en 2017 (en euros).....240

Table des schémas

Schéma 1.1 : Organisation industrielle de la production pharmaceutique en sous-traitance .. 40
Schéma 2.1 : Fusion entre LABOGROUPE et PHARMA, à la fin des années 2000.....99
Schéma 2.2 : Positionnement de LABO dans l'organisation juridique et financière de LABOGROUPE en 2019.....100
Schéma 2.3 : Réorganisations successives des contours de l'entreprise LABO suite aux diverses fusions, cessions et fermetures.....101
Schéma 2.4 : Processus d'externalisation des usines FAÇONNAGE 1 et FAÇONNAGE 2..104
Schéma 2.5 : Scission à venir de LABOGROUPE en deux groupes distincts.....111
Schéma 2.6 : Structure organisationnelle et liens de dépendances économique et financière chez FACgroupe.....115
Schéma 2.7 : Organisation juridique, financière et productive de LABO avant la scission entre LABOGROUPE et COOP.....118
Schéma 2.8 : Réorganisations des IRP au fil des déformations des contours de l'entreprise LABO.....148
Schéma 2.9 : Périmètre de la première demande de mise en place d'une unité économique et sociale en 2003.....152
Schéma 2.10 : Périmètre de la seconde demande de mise en place d'une unité économique et sociale en 2011.....153
Schéma 3.1 : Synthèse des textes entrant dans la détermination des conditions de travail et d'emploi en France et au Québec.....211
Schéma 3.2 : Processus de négociation et articulation des caractéristiques du système de relations professionnelles français.....222
Schéma 3.3 : Processus de négociation et articulation des caractéristiques du système de relations professionnelles québécois.....225
Schéma 3.4 : Empilement comparatif des niveaux de détermination de la rémunération en France et au Québec, pour la classification la plus basse présente dans l'entreprise, en 2017.....227

Table des tableaux

Tableau 1.1 : Structure des PCS supérieures à 2% des effectifs chez les laboratoires et façonniers cédés en 2016 66
Tableau 1.2 : Évolution de la structure relative des qualifications 72
Tableau 1.3 : Nombre d'observations, et salaires moyens et médians des quatre échantillons mobilisés dans les régressions 82
Tableaux 1.4a) et 1.4b) : Estimation de l'influence de la position dans la chaîne de valeur sur le logarithme du salaire net annuel 84
Tableau 3.1 : Comparaison synthétique des normes en vigueur en France et au Québec en juin 2020 sur les thématiques de la rémunération, du temps de travail et de la protection de l'emploi 188
Tableau 3.2 : Synthèse comparative des caractéristiques des systèmes de relations professionnelles français et québécois générant des ressources ou des freins aux pouvoirs d'association et institutionnel 213
Tableau 3.3a) : Synthèse (non-exhaustive) des primes en vigueur dans l'usine française en 2020 228
Tableau 3.3b) : Synthèse (non-exhaustive) des primes en vigueur dans l'usine québécoise en 2020 228
Tableau 3.4 : Pourcentage négocié d'augmentation de la masse salariale dans l'usine québécoise et française entre 2016 et 2020 234
Tableau 3.5 : Répartition entre augmentations générales et augmentations individuelles du pourcentage d'augmentation de la masse salariale 240

Table des matières

SOMMAIRE **8**

INTRODUCTION GENERALE **11**

UN TRAVAIL QUI S'INSCRIT DANS LE DOMAINE DES RELATIONS PROFESSIONNELLES 12

LA RESTRUCTURATION DE L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE : UN CHAMP D'INVESTIGATION POUR LES RELATIONS PROFESSIONNELLES 15

L'APPROCHE THEORIQUE DE LA THESE : DEMARCHE INDUCTIVE, ACTEURS COLLECTIFS ET PLURIDISCIPLINARITE 20

LE PLAN DE LA THESE 22

CHAPITRE 1 : CARACTERISATION EMPIRIQUE DE L'EXTERNALISATION DE LA PRODUCTION PHARMACEUTIQUE **25**

INTRODUCTION 26

I – SAISIR STATISTIQUEMENT LE CHAMP DE LA PRODUCTION DE MEDICAMENTS POUR FAIRE APPARAITRE SA DYNAMIQUE INDUSTRIELLE 30

1) Le secteur de la pharmacie : des caractéristiques bien visibles mais résultant de sous-groupes hétérogènes *30*

a) L'industrie pharmaceutique vue par la NAF : pluralité d'activités et hétérogénéité de tailles d'entreprises32

b) Comparaisons intersectorielles sur la base de la NAF 35

2) Une redéfinition du champ pour se placer au cœur du processus de désintégration *38*

a) Le processus à caractériser 39

b) La reconstitution du champ : étapes et méthodologie 40

3) Comparaisons économiques inter-groupes : des angles morts statistiques majeurs *44*

a) Les obstacles liés à la structuration des données statistiques 45

b) L'artificialité des données du groupe « laboratoires » 46

II – DESINTEGRATION DE LA PRODUCTION DE MEDICAMENTS SUR 25 ANS A TRAVERS LA DYNAMIQUE DES FAÇONNIERS ET DES LABORATOIRES 50

1) Une émergence de la sous-traitance pharmaceutique en deux phases *50*

2) Conséquences économiques du processus de désintégration de la production : une dégradation des conditions de rentabilité chez les façonniers cédés *54*

III – A LA RECHERCHE DES EFFETS DU PROCESSUS D'EXTERNALISATION DE LA PRODUCTION DE MEDICAMENTS SUR LA STRUCTURE DE L'EMPLOI ET DES SALAIRES 62

1) Les mutations de la structure des qualifications *63*

a) Triptyque cadres/techniciens/ouvriers : des structures opposées 64

b) Analyse comparée des structures de qualifications en 2016 65

c) Au-delà des effets de périmètres, la confirmation de mouvements structurels de fond 68

2) Les effets sur les salaires *73*

a) Dynamiques des rémunérations sur longue période 76

b) Déterminants du niveau de rémunération : une influence incontestable de la position dans la chaîne de valeur 81
CONCLUSION 87

CHAPITRE 2 : INTERDEPENDANCE DES CONFIGURATIONS ECONOMIQUES ET DES RELATIONS PROFESSIONNELLES DANS L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE 89

INTRODUCTION 90
I – L'ECLATEMENT DES ENTREPRISES : ENTRE CENTRALISATION STRATEGIQUE ET FINANCIERE, ET DECONCENTRATION PRODUCTIVE 97
1) Éclatements financier et productif au cœur de la structuration mondiale de l'industrie pharmaceutique 97
a) Éclatement financier : la filialisation au sein des firmes multinationales, entre processus d'éloignement des centres réels de décision et centralisation des ressources financières 98
Au cœur des mutations de l'industrie pharmaceutique mondiale 98
La structure du groupe : simple emboitement pyramidal ? 99
L'évolution permanente des contours de l'entreprise 102
b) Éclatement productif : quand la stratégie des laboratoires mondiaux rencontre celle des groupes sous-traitants 103
L'externalisation : suite logique à l'éclatement financier des groupes 104
L'acquisition de capacités productives à bas coûts : argument central des façonniers 106
La construction de la cession en amont 107
2) Dépendances construites : comment rendre résiduelles les marges de manœuvre locales 108
a) Dépendance stratégique : un jour dedans, le jour suivant dehors ? 109
b) Des entreprises vidées de leur autonomie financière… 112
c) … et économique 113
Les filiales de production : exécutantes de commandes variables du groupe 114
Chez les façonniers, la codétermination de l'activité 114
Dépendance économique d'intensité variable : le poids du donneur d'ordres principal 116
Une même insertion non maitrisée dans une chaîne logistique globale 118
d) Des marges de manœuvre contraintes par le contrôle qu'exercent les centres de pouvoir 119
Contrôle productif : spécifications et indicateurs de suivi transitent en sens contraire 120
Contrôle social : une harmonisation des pratiques RH pilotée par le groupe 122
II – MECANISMES ET CONSEQUENCES D'UN RAPPORT DE FORCE EN DEFAVEUR DES SALARIES 126
1) Les relations professionnelles de l'industrie pharmaceutique : une régulation de branche à deux vitesses 127
a) L'externalisation comme tentative d'abaissement des normes conventionnelles ? 129
b) La branche pharmaceutique : siège d'une régulation conventionnelle à deux vitesses et lieu d'expression de rapports de force complexes 132
2) Stratégies d'affaiblissement des IRP : inquiéter et diviser pour mieux régner 137
a) Gestion et mobilisation de la main d'œuvre comme déstabilisations des salariés, internes et externes .. 137

Restructurations financières et plans de licenciement associés : quand les pratiques de gestion de la main d'œuvre déstabilisent les salariés internes 138
Les modalités de mobilisation de la main d'œuvre comme seconde source de pression sur l'emploi 139
Stratégies patronales et syndicales face aux restructurations financières : entre instrumentalisation et accompagnement 141
Quel rapport stratégique aux externalisations ? 144
b) Diviser pour mieux régner : la segmentation des collectifs de travail 146
La détermination évolutive des contours de l'entreprise et son influence sur les instances de représentation du personnel 147
L'absence d'instances centralisées et ses motifs 150
L'apport de l'expertise comme rééquilibrage partiel des asymétries d'information 155
3) Conséquences du rapport de force défavorable aux salariés : illustrations concrètes 157
a) Rente et éclatement : malgré les facteurs de stimulation, les salaires augmentent peu 158
Le partage de la rente entre *leaders* et sous-traitants au cœur de l'écart de rémunération 158
Un changement dans le modèle de rémunération des salariés des grosses entreprises 159
Le rapport de force intra-entreprise au cœur du partage de la valeur 161
Les nombreux facteurs de stimulation des niveaux de salaires 162
Les limites directes des politiques de rémunération 163
b) La cession : quand les concessions se cristallisent 165
c) L'incapacité à infléchir la dégradation de l'organisation et des conditions de travail 169
L'organisation du travail dans un contexte d'économies de coûts 169
Modèle économique du façonnage et intensification du travail 170
Le temps de travail comme sujet central 171
La dégradation des conditions de travail, conséquence des tensions productives 172
CONCLUSION 175

CHAPITRE 3 : L'INFLUENCE DES SYSTEMES DE RELATIONS PROFESSIONNELLES SUR LA FORMATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL ET D'EMPLOI 177

INTRODUCTION 178
I- NORMES DU TRAVAIL ET SYSTEMES DE RELATIONS PROFESSIONNELLES : PRESENTATION DES CADRES D'ANALYSE NATIONAUX . 185
1) Un socle normatif plus fourni en France mais qui se renforce au Québec 187
2) Systèmes de relations professionnelles en France et au Québec : des principes structurants aux caractéristiques effectives très éloignées 193
a) Adhésion syndicale et couverture collective : quels impacts sur l'état de la syndicalisation ? 194
b) Teneur des relations professionnelles, rôle de l'État et encadrement du droit de grève 197
c) Lieux et acteurs de la représentation des salariés : uniques au Québec, éclatés en France 201
d) Les attributs de l'acteur syndical en charge de la négociation 204
e) Les modalités de la négociation 207
f) L'articulation de l'individuel et du collectif au cœur de la représentation des salariés 210
II- ANALYSE COMPAREE DES CONDITIONS DE TRAVAIL ET D'EMPLOI : QUELLE(S) INFLUENCE(S) DES CADRES LEGAUX ET INSTITUTIONNELS NATIONAUX ? 215

1) La négociation dans son contexte : identification des leviers et des freins à l'action syndicale dans les deux usines *216*

a) Le positionnement dans l'organisation stratégique du groupe : à l'origine des ressources de pouvoir structurelles des syndicats locaux 216

b) Des caractéristiques des systèmes de relations professionnelles aux instruments effectifs de l'action syndicale : l'identification de ressources clés 219

Usine française 220

Usine québécoise 222

2) Explication des conditions de travail et d'emploi divergentes : influence conjointe des systèmes nationaux et de la position dans la chaîne de valeur *226*

a) Quel rapport aux normes ? 226

b) La mobilisation des ressources de pouvoir : des gains importants des deux côtés mais des sujets qui restent verrouillés par le groupe 229

Des gains importants dans les deux usines, synonymes de compensations et de rattrapages ? 230

La confirmation d'un pilotage du groupe 233

c) Entre les lignes, l'empreinte du système de relations professionnelles 235

Rémunération et classification 236

L'équité et l'ancienneté relative au cœur de l'organisation de la vie de l'usine québécoise 241

CONCLUSION 244

CONCLUSION GENERALE 247

RETOUR SUR NOS PRINCIPAUX RESULTATS 247

LES ENSEIGNEMENTS THEORIQUES PLUS LARGES 251

LE POSTE D'OBSERVATION PRIVILEGIE DES RELATIONS SOCIALES OFFERT PAR LA CONVENTION CIFRE CHEZ SYNDEX 252

DES LIMITES IDENTIFIEES DANS CHAQUE METHODOLOGIE EMPLOYEE ET DES RECHERCHES COMPLEMENTAIRES EN PERSPECTIVE . 253

UNE LECTURE TRANSVERSALE : L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE AU PRISME DES ACCORDS-CADRES INTERNATIONAUX 256

BIBLIOGRAPHIE 261

PRINCIPAUX SIGLES ET ABREVIATIONS UTILISES 274

TABLE DES ENCADRES 276

TABLE DES GRAPHIQUES 277

TABLE DES SCHEMAS 279

TABLE DES TABLEAUX 280

TABLE DES MATIERES 281

ORGANISATION INDUSTRIELLE, RELATIONS SOCIALES ET CONDITIONS DE TRAVAIL DANS LA PRODUCTION PHARMACEUTIQUE

Trois approches complémentaires pour analyser leurs interdépendances

Résumé : Articulée autour de trois chapitres mobilisant respectivement une méthodologie quantitative, qualitative et comparative, cette thèse analyse la désintégration de l'activité de production pharmaceutique sous l'angle des relations professionnelles.

Le premier chapitre s'attache à caractériser empiriquement le mouvement d'externalisation de l'activité de production entre 1993 et 2016, à l'aide des Enquêtes Annuelles d'Entreprise (Insee), du dispositif d'Élaboration des Statistiques Annuelles d'Entreprise (Insee) et des Déclarations Annuelles des Données Sociales (Dares). Nous montrons que ce processus s'organise autour de la cession d'usines dont les laboratoires souhaitent se séparer. Ces usines sont alors acquises par des acteurs spécialisés dans la fabrication sous contrat, les façonniers, se constituant par rachats successifs et devenant les preneurs d'ordres des laboratoires cédants. Sur la base d'indicateurs agrégés, nous mettons en lumière la dégradation des conditions de rentabilité des façonniers à mesure qu'augmente le nombre d'années séparant de la cession. Dans la lignée des travaux de Berlinski (2008) ou encore de Goldschmidt et Schmieder (2015), nous faisons apparaitre que l'externalisation conduit à « sortir » les salariés les moins qualifiés et amène une nette dégradation des conditions de rémunérations des salariés du façonnage, entre 8,5% et 21,6% en moyenne selon la position dans la classification, toutes choses égales par ailleurs.

Dans le second chapitre, nous cherchons à identifier les processus susceptibles d'expliquer cette dégradation de la rentabilité et ce différentiel de rémunération, mais aussi plus généralement à comprendre comment les relations sociales dans leur ensemble sont influencées par l'éclatement financier et productif, au cœur de la structuration industrielle du secteur. Nous nous appuyons pour cela sur deux monographies mêlant entretiens et documents variés d'entreprise (Doellgast et *al*., 2016), chacune emblématique des deux groupes d'acteurs identifiés dans le premier chapitre : façonniers et laboratoires. Nous montrons que les deux formes d'éclatement s'accompagnent de relations de dépendance de nature stratégique, économique, financière, mais aussi organisationnelle et informationnelle, réduisant considérablement les marges de manœuvre dont disposent les segments éclatés. En cela, les filiales de production des groupes multinationaux s'apparentent à des sous-traitants internes. Au niveau de la branche comme de l'entreprise, les relations professionnelles semblent

fortement affectées par l'éclatement. Or, l'éclatement apparait comme instrumentalisé par les directions pour déstabiliser le rapport de force, via les pratiques de gestion et de mobilisation de la main d'œuvre mais aussi via une division accrue des collectifs de travail. Fortement affectée par ces stratégies de mise en échec, la représentation du personnel pâtit de ce contexte dégradé, expliquant la difficulté des représentants du personnel à peser dans la détermination des conditions de travail et d'emploi et leur dégradation. *In fine*, cette recherche d'évitement des institutions au cœur des relations sociales pointe vers l'idée que les relations sociales pourraient être l'un des déterminants de l'éclatement.

Dans le dernier chapitre, nous cherchons alors à mieux comprendre dans quelles mesures l'ensemble des institutions relatives au système de relations industrielles peut constituer une ressource déterminante pour la capacité des représentants du personnel à influencer leurs conditions de travail et d'emploi. Nous employons une méthodologie comparative appuyée sur deux filiales d'un même laboratoire multinational réalisant exactement la même activité, mais implantées dans deux territoires différents, la France et le Québec, disposant de normes légales relatives au travail et d'institutions en matière de relations professionnelles très différentes. Nous présentons, sous un angle comparatif, les normes du travail en vigueur, les caractéristiques des systèmes de relations professionnelles en France et au Québec et la manière dont interagissent ces deux dimensions. L'analyse dynamique permet de faire apparaître un renforcement de l'intervention de l'État québécois, à l'opposé des possibilités grandissantes de déroger à l'ordre public social en France, appuyé sur un renvoi accru à la négociation collective décentralisée. Nous nous attachons ensuite à dresser pour chacun des territoires, une synthèse des caractéristiques des systèmes de relations professionnelles pouvant affecter les pouvoirs institutionnel et d'association des syndicats. En analysant la manière dont ces caractéristiques s'articulent les unes aux autres au cours des processus de négociation, nous identifions trois ressources clés que sont le recours à la grève, l'absence de division syndicale et le recours à l'expertise. Nous expliquons alors les divergences de conditions de travail et d'emploi des salariés des deux filiales, en démêlant les effets respectifs de ces trois ressources, de la position dans la chaîne de valeur et du contrôle exercée par la maison-mère.

Mots-clés : industrie pharmaceutique, organisation industrielle, externalisation, sous-traitance, institutions représentatives du personnel, conditions de travail et d'emploi, système de relations professionnelles, analyse empirique, monographies, comparaison internationale.

INDUSTRIAL ORGANIZATION, SOCIAL RELATIONS AND WORKING CONDITIONS IN THE PHARMACEUTICAL PRODUCTION

Three complementary approaches to analyze their interdependencies

Abstract: This thesis organized in three chapters analyzes the disintegration of the pharmaceutical production activity from the perspective of Industrial Relations. To do so, we use successively an empirical approach, a qualitative approach and a comparative approach.

The first chapter provides an empirical characterization of the externalization process between 1993 and 2016, by using public databases (EAE/ESANE/DADS). We first show that this process implies a recurrent pattern: a multinational laboratory (bigpharma) that wishes to transfer a factory to a specialized actor who becomes the subcontractor of the lab. Then, by using aggregated indicators, we exhibit that these specialized actors are facing an important deterioration of profitability. Following Berlinski (2008) or Dube and Kaplan (2010) we assess the impact of the externalization process over the distribution of qualifications and over wages. Our results indicate that, all things equal otherwise, externalization leads to an important deterioration in the remuneration conditions for subcontractor employees, between 8.5% and 21.6% on average, depending on the position in the classification.

The second chapter aims to provide a better understanding of these degradations and more generally of how industrial organization affects social relations. Based on two case studies, one being iconic of multinational laboratories and the other of specialized subcontractors, we show that bigpharma subsidiaries and subcontracting companies are facing the same kind of productive and financiary segmentation. These types of segmentation are leading to economic, financiary and organizational dependency on decision centers. Our results concur to those of Doellgast and al. (2016), according to which the subsidiaries of multinational companies can be considered as internal subcontractors. We argue that the segmentation can be used as a way to defeat employee representation, which explains why employee representatives fail to maintain good work conditions in a profitable sector. Consequently, social relations might be seen as a determinant of segmentation.

In the last chapter, we seek to identify the most powerful resources that an industrial relations system can confer, to enhance the ability of employee representatives to influence their working conditions. To do so, we compare the French and Quebecer systems and then the effective working conditions of two factories of the same multinational that manufacture the same products. We show that labour unity, strike and expertise are key resources. Then, we explain the differences in working and employment conditions for employees of the two

subsidiaries, disentangling the respective effects of these three resources, of the position in the value chain and the control exercised by the parent company.

Keywords: pharmaceutical industry, industrial organization, externalization, subcontracting, unions, working conditions, industrial relations systems, empirical analysis, monographs, international comparison.