



La Lettre de la Fondation

N°52 – juillet 2011

Supplément aux Cahiers de la Fondation n° 79/80

NÉGOCIER LA MOBILITÉ TRANSNATIONALE

Le rôle des partenaires sociaux dans la création de conditions favorables à la mobilité des salariés dans les grandes entreprises européennes

Comme le rappelle [Jacques Moreau](#) en introduction, la liberté de circulation est une des quatre libertés fondamentales sur lesquelles est fondée l'Union européenne, qui s'applique à toutes les personnes, y compris donc les travailleurs, et concerne tous les types de mobilité et de déplacement.

La Communauté européenne, puis l'Union, ont pris des dispositions pour organiser cette mobilité, de nombreux textes émanent de la Commission, du Conseil et du Parlement, une jurisprudence s'élabore à la Cour de Justice de Luxembourg, mais

l'ensemble de ces dispositions ne répond pas toujours aux problèmes qui se posent concrètement, notamment à l'intérieur des grands groupes. Force est de constater que de nombreuses entreprises européennes ou mondialisées utilisent des artifices, pas toujours très satisfaisants, pour organiser les mobilités internes.

Est-il possible de créer un cadre institutionnel favorable, d'élaborer – ensemble, entreprises et organisations syndicales – un quasi-statut valable sur tout le territoire de l'Union ?

Le cadre institutionnel actuel

La mobilité recouvre trois notions qui s'appuient sur des articles différents du traité : **l'immigration** en provenance des États tiers ressort de l'article 79 du traité de Lisbonne ; **le détachement**, c'est-à-dire l'envoi temporaire d'un salarié dans un autre État membre procède de l'article 56 sur la libre prestation de services ; l'article 45, d'application directe, permet **la libre circulation**.

La libre circulation

Comme le rappelle [Jackie Morin](#), chef d'unité à la DG Emploi, Affaires sociales et Inclusion, la libre circulation est un principe fondamental de l'Europe. La mobilité n'est pas un objectif politique, la liberté en est un. La libre circulation a été une bonne chose pour l'Europe. En s'ouvrant, on est plus performant économiquement, et le PIB a augmenté. Néanmoins, et malgré dix-sept directives, la création de conditions minimales pour les travailleurs en Europe ne s'est pas encore mise en place.

[Sylvain Lefebvre](#), secrétaire politique de l'EMCEF, (fédération européenne de la chimie, des mines et de l'énergie) pense qu'en matière de liberté de circulation, l'Europe est en recul, on assiste à un retour à une forme de nationalisme qui va à l'encontre de la mobilité. La mobilité est comprise par certains comme un *dumping* social. On peut être très inquiet pour l'espace Schengen, ce n'est pas à travers le protectionnisme que l'on va développer la mobilité.

Le détachement : la directive 96-71

Il ne faut pas confondre libre circulation et détachement, rappelle [Paul Noll](#), du BDA (patronat allemand). Dans ce dernier cas, il s'agit de prestations de service et c'est le code du travail du pays d'origine qui s'applique : ainsi les salaires perçus par les salariés détachés peuvent être inférieurs aux salaires du pays d'accueil. Depuis peu autorisé, le détachement des travailleurs temporaires est encadré, la directive exige que les conditions de travail soient les mêmes que dans le pays d'accueil mais les agences de travail temporaire ne la respectent pas forcément. Quelles seraient les conséquences d'une totale liberté ? On parle de deux cent trente mille travailleurs intérimaires par an...

En transposant la directive 96-71 concernant le détachement de travailleurs effectué dans le cadre d'une prestation de services, les nouveaux États membres, à l'exception de la Slovaquie, ont établi un degré minimal de protection, note [Romana Careja](#), chercheuse associée à l'Observatoire social

européen. Cela a peu d'effet pour le moment car la plupart des personnes qui viennent dans ce cadre sont originaires des anciens États membres et ont des conditions de travail plus favorables ; les non-communautaires et les ressortissants d'autres nouveaux États membres sont en nombre très limité pour l'instant. Cette stratégie est très différente de celle des pays de l'ouest de l'Europe qui cherchent à protéger leurs travailleurs.

La directive sur le détachement des travailleurs, précise [François Ziegler](#), administrateur à la DG Emploi Affaires sociales et Inclusion, prévoit que si un Polonais vient en France moins de huit jours, il est soumis aux conditions polonaises ; s'il vient plus de huit jours, il l'est aux conditions françaises. Cela ne peut fonctionner que s'il y a collaboration entre les autorités administratives et échange d'informations données par les partenaires sociaux sur le terrain.

Dans les nouveaux États membres, il existe une grande différence entre le cadre juridique (libre circulation des travailleurs et des services) et la réalité, fait remarquer [Tesseltje de Lange](#), de l'université d'Amsterdam. Pendant la période de transition, des restrictions étaient apportées à la libre circulation des travailleurs pour certains pays. Pour faire face, les entreprises ont utilisé la procédure de la libre prestation de services. Par exemple, des ouvrières polonaises ont été transférées pour six à huit semaines aux Pays-Bas, officiellement en formation pour apprendre à utiliser des machines à emballer. Les choses ne sont pas claires. Mais est-ce qu'il ne faut pas aussi encourager les mouvements de personnels intra compagnie ?

Intérim et mobilité intragroupe

[Jean-Michel Miller](#), directeur de recherche à la Fondation de Dublin, signale que les agences de travail temporaire, dans certains pays, font la publicité des travailleurs du pays voisin, très compétents et moitié moins chers. D'une façon générale, les conditions de travail des migrants sont moins bonnes que celles des autochtones et beaucoup d'entre eux, communautaires ou non, ont un contrat à durée déterminée ou saisonnier.

Pour l'Administration du Travail, affirme [Anne Sipp](#), du ministère français du Travail et des Affaires sociales, la mobilité intragroupe est une réalité qui doit être prise en considération, et cette réalité évolue. Le détachement à court terme recouvre trois possibilités : le détachement intra groupe, celui en prestation de service, celui en travail temporaire. Les règles et les procédures liées à l'immigration professionnelle ne sont pas toujours

adaptées à la réalité. Le détachement part du postulat qu'il existe une relation entre le salarié et l'employeur, mais qu'est ce que l'employeur ? Il existe des entités juridiques différentes dans un même groupe.

Les questions de Sécurité sociale

Jackie Morin rappelle qu'en matière de Sécurité sociale, le règlement n°3 de 1959, remplacé par les n°s 1408 et 883, prévoit une coordination des régimes de Sécurité sociale ; depuis 2004, il touche aussi les ressortissants des États tiers qui travaillent dans l'Union.

La Sécurité sociale est de compétence nationale et l'approche choisie a été celle de la coordination et non de l'harmonisation. La coordination s'étend à l'espace économique européen et à la Suisse, soit 31 États ; des accords d'association ont été signés avec le Maroc, l'Algérie, la Tunisie, Israël, la Croatie, l'ARYM (Macédoine), qui prévoient l'exportation des droits de pension. Il existe par ailleurs un grand nombre d'accords bilatéraux entre des États membres et des États tiers. La DG travaille pour mettre en place des lignes directrices communes.

Pour coordonner, il faut mettre en place un certain nombre de principes : chacun ne paye qu'une seule fois, chacun doit pouvoir totaliser ses périodes d'assurance, certaines prestations en espèces peuvent être exportées (par exemple les allocations familiales françaises sont versées à l'enfant en Pologne, une intervention médicale d'urgence est

prise en charge), certaines prestations peuvent être exportées (l'indemnisation chômage est exportable de trois à six mois), le formulaire A1 prouve le détachement.

Le principe de droit international *Lex loci labori* s'applique et l'actif est assuré là où il travaille, alors que pour les non-actifs (retraités), c'est la résidence qui compte. En cas de détachement, le règlement 1408/71 prévoit le maintien de l'affiliation dans le pays d'origine pour deux fois douze mois, le nouveau règlement 833/2004 pour vingt-quatre mois. Des règles spécifiques s'appliquent quand le salarié travaille dans plusieurs États membres. Cela ne résout pas les problèmes qui se posent aux entreprises transnationales, et les États membres signent des accords pour que la période de détachement soit plus longue.

Pour les frontaliers, précise José-Maria Miranda, professeur à l'université de Saint-Jacques de Compostelle, l'arrêt Manpower 35/70 indique clairement que le salarié d'une entreprise d'intérim relève de la Sécurité sociale du siège de l'entreprise de travail temporaire et non du lieu de la mission.

Solidité des règles de droit

Jackie Morin affirme que les règles de droit européennes sont solides ; l'enjeu est de traduire ce droit dans la réalité, dans les pratiques. C'est un travail à réaliser avec les partenaires sociaux et les associations de migrants.

Le cas polonais

Les actifs polonais qui émigrent sont de deux sortes, explique Barbara Surdykowska, conseiller juridique à Solidarnosc Pologne. D'une part des professionnels, du médecin au soudeur, qui savent où trouver un emploi et un logement ; d'autre part des personnes sans diplôme ni compétences, voués aux petits boulots dans l'agriculture, l'hôtellerie, le nettoyage.

Depuis 2004, le montant total des mandats envoyés à la famille restée en Pologne est de 4,5 milliards d'euros, c'est bon pour l'économie polonaise, note Slawomir Adamczyk de Solidarnosc Pologne. De plus, les migrations répétitives de courte durée diminuent la pression sur le marché du travail interne. Ainsi après l'adhésion, les salaires ont commencé à augmenter de façon non négligeable. Mais la question des « eurorhélins » dont les deux parents ont émigré est sérieuse.

Le gouvernement allemand attire des professionnels, il y a dix mille ingénieurs polonais dans ce pays et la fuite des cerveaux dans les services d'intérêt général comme la santé est une menace. Sur le long terme, la Pologne peut avoir un problème de travailleurs qualifiés, la seule solution est d'augmenter les salaires.

Les Polonais se tournent de plus en plus vers les agences de travail temporaire, qui employaient cent mille personnes en 2008 et encore 97 000 en 2009 malgré les conséquences de la crise, mais créent la vulnérabilité de l'emploi. En matière de mobilité transnationale, la liberté des services a été introduite sans période de transition, des normes minimales ont été définies mais personne n'a pris en compte la différence de coût de la main-d'œuvre dans le pays d'origine et le pays de travail. La sous-traitance se développe à partir de la Pologne. Par exemple Ericsson utilise les services d'une compagnie polonaise, les salariés de celle-ci sont contents financièrement, ils touchent des per diem mais leurs salaires sont inférieurs à ceux des Suédois, affirme Slawomir Adamczyk. Justyna Godlewska, de l'université de Varsovie, renchérit : en matière de libre circulation des services, la Pologne est un des pays les plus actifs dans la fourniture de services transfrontaliers dans le bâtiment, l'agriculture, le gardiennage, les transports, l'industrie, en direction de l'Allemagne, où cent cinquante à deux cents entreprises sont actives, mais aussi de la France, de la Belgique, des Pays-Bas.

Les migrants des nouveaux États membres sont exploités dans les pays occidentaux mais tant que les différences de salaire perdureront, ils accepteront cette situation, regrette Romana Careja. Il faut faire des efforts aussi bien dans le pays d'accueil que dans le pays d'origine et les organisations syndicales doivent informer sur les droits dans le pays d'accueil.

Les réalités dans les groupes et les secteurs

Les réalités sont différentes d'un secteur à l'autre, le travail temporaire s'internationalise et les jeunes générations diplômées sont très intéressées par la mobilité professionnelle.

Agriculture et alimentation

Comme le précise [Harald Wiedenhofer](#), secrétaire général de l'EFFAT, la Fédération européenne de l'agriculture, de l'alimentation et du tourisme, s'il y a 3% de migrants au total, la proportion est beaucoup plus forte, avec de nombreux saisonniers, dans l'hôtellerie-restauration et le secteur agricole. Il faut distinguer les travailleurs migrants, qui viennent de l'extérieur et les travailleurs mobiles, au sein de l'Union européenne.

L'EFFAT est favorable à la libre circulation, liberté fondamentale. Mais il y a des pratiques inquiétantes. Il existe des distorsions dans le marché du travail, de la concurrence déloyale notamment de la part de l'Allemagne qui utilise la sous-traitance à bas salaires. À long terme, ce dumping social menace le secteur et entraîne des tensions sociales et une poussée de xénophobie. Cela met aussi la pression sur les négociations collectives et diminue la capacité de discussion des syndicats.

L'activité transfrontalière des ETT

[José Maria Miranda](#) a rédigé, à la demande d'UNI Europa, un rapport sur l'activité transfrontalière des entreprises de travail temporaire (ETT). Il rappelle le cadre juridique : la directive 96/71/CE sur le détachement des travailleurs dans le cadre des prestations de service a une portée transnationale et a donné lieu à jurisprudence ; la directive 2008/104/CE sur le travail intérimaire a une portée nationale et vise à l'harmonisation, elle respecte le principe d'égalité. Sa date limite de transposition dans le droit national est le 5 décembre 2011.

On constate deux modèles transfrontaliers en matière de travail temporaire. Si le travailleur a un contrat dans le pays A et est envoyé dans le pays B, ce sont les conditions de travail et d'emploi du pays d'accueil qui s'appliquent, tel que défini par la directive 96/71.

Si le ressortissant du pays A se rend en touriste dans le pays B et y signe un contrat de travail, c'est alors la totalité de la législation du pays d'accueil qui s'applique.

La banalisation de la mobilité pour les élites

Pour la nouvelle génération, la « génération Maastricht », la mobilité en Europe est devenue banale, affirme [Adrian Favell](#), professeur à l'Université d'Aarhus.

L'étude sociologique qu'il a effectuée portait sur des professionnels de l'Europe de l'Ouest, qui ne connaissent pas de barrières légales, politiques ni ethniques. Cette mobilité est une opportunité pour les élites et pour les jeunes. La mobilité spatiale est liée à la mobilité sociale, on bouge pour sa carrière. Dans les années 90 jusqu'à la crise de 2008, de nombreux jeunes Français sont partis à Londres, devenue capitale financière de l'Europe. La France a perdu une génération de jeunes, les plus brillants et les plus mobiles, partis à Londres à cause de la frustration qui était la leur dans leur propre pays, surtout pour les jeunes de province. Il était facile d'aller à Londres, qui est une porte vers le monde global. La mobilité n'est pas pour tout le monde, l'offre n'est pas pour tout le monde. Certaines personnes veulent être mobiles, d'autres ne veulent pas ou ne peuvent pas.

[Jean Lapeyre](#), représentant du cabinet Syndex à Bruxelles, constate un éclatement des unités de lieu et de temps, une discontinuité dans les carrières, et l'usage croissant des technologies de l'information et de la communication. La mobilité internationale du travail s'est accrue, et elle n'est pas limitée au cadre européen car les grandes entreprises pensent à l'échelle mondiale.

En France les immigrants sont surtout des hommes (à 65%), de plus de 45 ans, venus pour longtemps, qui ont le statut du pays d'accueil. La situation est très différente de la mobilité temporaire des cadres ou des personnes très qualifiées que les entreprises ont besoin d'intégrer culturellement en cas de fusion-acquisition.

On note une grande différence entre le souhait généralisé des jeunes à la mobilité et la mobilité réelle qui se limite à 3% d'entre eux.

Mobilité en Europe, vers l'Europe, hors de l'Europe

Seuls 18% des Européens sortent de leur région d'origine et 4% de leur pays, note [Barbara Surdykowska](#). Un faible pourcentage d'actifs s'expatrient, 3% seulement quittent l'Union, le bon niveau de protection sociale ne leur donnant pas envie de partir.

Aujourd'hui, onze à douze millions de citoyens européens vivent et travaillent dans un autre État membre, soit 2,3% de la population. Il ne faut pas confondre cette donnée avec les 4% de migrants en provenance d'un État tiers. Et pas non plus avec la population d'origine étrangère naturalisée, précise [Jackie Morin](#).

La mobilité intra-européenne peut se lire autrement, si 2,3% des Européens vivent dans un autre État membre, 10% ont travaillé dans un autre État membre, 17% envisagent de travailler dans un autre État membre, 38% disposent d'une Carte européenne d'assurance maladie.

Les États membres comptent une proportion très variée de non-nationaux, de 0,1 à 43% (cas extrême du Luxembourg), ce qui donne 6,6% pour l'ensemble de l'Union, sans compter de nombreux non-documentés (dits aussi sans papiers), note [Jean-Michel Miller](#). Dans la majorité des pays, les non-communautaires représentent la moitié des étrangers. Ces non-communautaires, en moyenne plus jeunes que les autochtones, accompagnent les investissements (Inde, Chine) ou sont attirés par la différence de niveau de vie et de perspectives offertes entre leur pays d'origine et le pays d'accueil.

Les situations de mobilité sont très diverses, rappelle [Francis Kessler](#), professeur d'université et conseiller d'entreprise. Cela va de l'agriculteur indépendant polonais qui vient faire la cueillette en France ou en Espagne au cadre d'une grande entreprise qui est envoyé au fin fond de la Chine dans des conditions coloniales (il dispose d'une maison et de personnel de service, ses enfants vont au lycée français), et entre les deux, toute la gamme...

Le statut juridique est éclaté, les règles sont différentes, souvent le droit du travail est celui de l'État d'arrivée et le droit de la sécurité sociale celui du pays d'origine, ainsi parfois que la fiscalité. Il est difficile de s'y retrouver, y compris pour l'Inspection du travail.

Certaines situations individuelles ne correspondent pas aux règles de droit, par exemple la sécurité sociale considère que le détachement ne peut pas durer plus de deux ans alors que le plus souvent les entreprises envoient leurs cadres à l'étranger pour trois ans.

Les transferts intragroupe de personnes très qualifiées en provenance des pays tiers

Comme le rappelle [Jackie Morin](#), la proposition de directive pour les personnes originaires des pays tiers transférées à l'intérieur d'un groupe d'entreprises, adoptée par la Commission en 2010, est en cours de débat au Conseil. Les personnes en question bénéficieraient de conditions d'entrée et de séjour simplifiées et pourraient se déplacer au sein de l'UE avec un même permis de travail (« carte bleue européenne »).

Le Conseil a du mal à avoir une position commune, on note une montée des résistances, des préoccupations, des réticences sur l'accès des migrants aux prestations de Sécurité sociale (par exemple la CMU en France), une volonté de restreindre les avantages sociaux des frontaliers ; certains pays du nord de l'Union n'appliquent plus les accords de Schengen...

Lors de la séance de question-réponses, [Jackie Morin](#) dit n'avoir aucun pronostic sur la date d'entrée en vigueur de cette « carte bleue européenne ».

Les enjeux de la libre circulation pour les entreprises transnationales sont aujourd'hui l'accès des travailleurs bulgares et roumains au marché du travail, l'accès des travailleurs des États tiers au marché du travail et l'intégration des travailleurs des États tiers dans le pays d'accueil, et en matière de Sécurité sociale, le changement de la législation applicable ; la durée de détachement ; l'égalité de traitement (ce qui conduit les sociétés privées à donner des « packs ») ; les ressortissants des États tiers ; les interrelations entre les accords bilatéraux et la coordination. Il peut y avoir conflit, la DG travaille sur ce point.

Une enquête réalisée en 2010 a montré que les entreprises avaient deux stratégies : elles utilisent majoritairement le détachement mais certaines ont une plateforme de gestion en Suisse.

Peu nombreux mais stratégiques

La mobilité internationale représente toujours moins de 1% de l'effectif global d'un groupe, quelle que soit la nationalité de celui-ci ; en revanche, il s'agit d'une mobilité à fort enjeu, expose [Jean Pautrot](#), du Cercle Magellan, lequel réunit cent quatre-vingt entreprises concernées par la mobilité internationale. Les périmètres des groupes évoluent sans cesse, ceux-ci sont de plus en plus organisés par projet, leurs comités de direction regroupent des personnes de pays différents, des groupes de recherche virtuels travaillent au-delà des frontières. Les raisons de la mobilité évoluent ; les commerciaux et les auditeurs continuent à être mobiles mais la mobilité touche aussi la gestion des hauts potentiels et la gestion des talents. Les groupes ont de plus en plus de mal à comprendre les contraintes, juridiques et autres, des différents pays.

L'expérience historique de Solvay

Le groupe Solvay est présent dans 44 pays, et cette présence internationale date de 1890 (aux États-Unis et dans l'Empire russe), expose [Yves Bartholmé](#), en charge de la mobilité chez Solvay.

En cas de mission, il n'y a pas de changement contractuel, la personne maintient son salaire et reçoit des *per diem*, elle garde la Sécurité sociale et la fiscalité de son pays d'origine.

Pour l'expatriation de courte durée (six mois à deux ans), la personne est en détachement pour la Sécurité sociale d'origine si cela est possible, sinon elle reçoit une couverture volontaire (OSSOM pour les Belges, CFE pour les Français), l'imposition se fait dans le pays d'accueil, avec une égalisation de la part de l'entreprise.

Pour l'expatriation de longue durée (deux ans et plus), la personne est affiliée dans le régime du pays de destination, pour la Sécurité sociale et pour le fisc, à l'exception des Italiens (dont la Sécurité sociale est particulièrement généreuse) et des Américains (parce que ce régime est un pré-requis dans les plans de prévoyance d'entreprise). Pour des raisons historiques, le groupe essaie de maintenir tout le monde dans la prévoyance complémentaire d'entreprise, et depuis cent cinquante ans, il s'engage à assurer aux expatriés une prestation de retraite (obligatoire et complémentaire) identique à celle dont ils auraient

bénéficié s'ils n'avaient jamais quitté leur pays d'origine.

L'exemple du groupe Bosch

Le groupe Bosch emploie 283 000 personnes dont 169 000, soit plus de 60%, hors d'Allemagne. Présent dans plus de soixante pays, il est au quotidien, multiculturel. [Andreas Bäuerle](#), responsable des Ressources humaines, précise que la mobilité a beaucoup évolué. L'expatriation à long terme concernait trois cents personnes en 1990, elle était à sens unique, de l'Allemagne vers les autres pays. En 2010, deux mille cent personnes sont expatriées. Si la majorité d'entre elles vont toujours dans le sens Allemagne reste du monde, certaines viennent d'ailleurs pour aller en Allemagne et même d'un pays non allemand à un autre.

L'expatriation à court terme concerne mille cinq cents personnes de plus, ce qui fait quatre mille en tout, les plus nombreuses allant d'Europe vers l'Asie ou d'un pays européen à un autre. L'expatriation se fait de plus en plus vers l'Asie parce que c'est là que le chiffre d'affaires augmente.

Dans le système Bosch, lors d'un déplacement pour une courte durée (de un à vingt-quatre mois), le contrat de travail et la Sécurité sociale restent dans le pays d'origine. Pour une durée longue (un à six ans) le contrat de travail est dans le pays-hôte. Deux possibilités s'ouvrent alors : les conditions du pays d'origine, plus des suppléments et de plus la Sécurité sociale du pays d'origine, ce qui est fort cher au total, ou bien les conditions du pays-hôte, sans supplément, avec la Sécurité sociale du pays d'origine. C'est moins cher mais cela fonctionne surtout dans les pays européens.

Le « retour en patrie » a jusqu'à présent été garanti, ce qui est nécessaire pour que le salarié puisse continuer à être inscrit à la Sécurité sociale en Allemagne ou dans son pays d'origine. Pour les Européens, ce serait mieux de donner une garantie de retour en Europe.

Des banques françaises internationalisées

Les banques françaises se sont ouvertes au monde au XIXe siècle, et ont alors envoyé des salariés français dans les implantations à l'étranger. [Chantal Cossalter](#), sociologue du travail, auteur d'une étude sur les trois plus grandes banques françaises, note qu'il s'agissait alors de l'« expat » classique avec toutes les procédures pour le mater (rémunération, logement, scolarité des enfants, aide au conjoint).

Ces pratiques d'expatriation changent mais pas très vite. Les expatriés ne sont plus des aventuriers mais ils ont l'illusion d'une ascension sociale, ce qui pose problème au retour.

La présence des banques françaises s'est amplifiée dès les années quatre-vingt, avec la mise en place de filiales BFI (banque de financement et d'investissement) à Londres, New-York et Tokyo, et le remplacement des bureaux de représentation et succursales par des filiales. À partir de 2000, les groupes français ont acheté des banques locales dans l'UE et ailleurs, leur implantation s'étend aujourd'hui à l'ensemble de la planète et ils ont plus de salariés à l'étranger qu'en France.

L'évolution des technologies a fait changer la nature de l'expatriation. Dans les années 80 et 90, les expatriés étaient des informaticiens ; aujourd'hui l'informatique se gère à distance, à partir de deux ou trois centres dans le monde. Les activités sont mutualisées pour réaliser des économies d'échelle, le *back office* est centralisé.

Du fait de la montée des compétences locales et de la rationalisation des mobilités internationales (un expatrié coûte deux fois plus cher qu'un local), l'expatriation aujourd'hui se limite à quelques fonctions comme la gestion des risques et le contrôle, elle est aussi utilisée de façon limitée, pour développer l'esprit de groupe. Ce sont des mobilités de deux à cinq ans mais répétées. On voit aussi le développement des contrats locaux « plus ».

Banques mondiales, banques locales

Il faut distinguer la banque de financement et d'investissement et la banque de détail. La BFI est une banque mondiale, sur un marché mondial, le recrutement se fait aussi sur un marché mondial.

Des techniciens de *back office* sont en mobilité, et pas seulement des cadres. Les profils sont partout similaires, ils travaillent sur les mêmes marchés, avec la même professionnalité et les mêmes valeurs (la toute puissance des résultats), pour une durée limitée. Le mode de vie sur les places financières est occidental, les contrats de travail sont des contrats locaux améliorés, ce qui compte ce sont les bonus.

Au contraire, la banque de détail est sur des marchés locaux, la clientèle est locale et on va s'appuyer sur le personnel local. Notamment dans les pays où l'arrivée de la maison-mère a été traumatisante (plan social, renouvellement des effectifs), les banques vont essayer de faire partager les valeurs du groupe.

Qualité de vie et frustrations

Les nouvelles mobilités sont donc plus courtes et rationalisées. De plus, les impatriés vont devoir faire un tour de banque, ensuite tenir un poste dans leur domaine de compétence, puis un autre poste et repartir. Cependant, les impatriés en provenance de certains pays veulent, pour 30% d'entre eux, rester en France, quitte à démissionner. Les banques alors essaient de faire de la mobilité entre filiales, ce qui est plus facile à l'intérieur de l'Europe.

Tout cela pose un problème d'équité entre expatriés, impatriés, salariés mobiles entre filiales. Le passage par la maison-mère avant d'aller dans une autre filiale permet d'acquérir le statut d'expatrié français. Va-t-on, comme les banques US, substituer aux expatriés des « mercenaires » pour jouer les pompiers ?

Quel que soit le salarié, se pose le problème du retour : poste fade, rémunération et mode de vie moins brillants, non gestion par l'entreprise sauf pour les cadres de haut niveau, frustration.

Les entreprises des *clusters* de l'Italie du nord-est reçoivent des migrants et envoient des expatriés lorsqu'elles délocalisent. Mais il n'est pas facile d'envoyer des salariés qualifiés en Chine ou ailleurs, il faut trouver des régions où la qualité de vie est la même qu'en Vénétie, explique [Gabriella Bettiol](#), responsable des projets innovants à la confédération industrielle des entrepreneurs de Vénétie. La question est très différente dans les grandes entreprises de haute technologie, qui n'ont aucun problème de mobilité. Les salariés des pays d'implantation sont maintenant bien formés, il est nécessaire de renforcer la gestion transculturelle.

Pour [Jean-Denys Dommergue](#), coordinateur UNI Europa Finance, élu d'AXA France, la mobilité en soi à AXA n'est pas préoccupante. Les expatriés (un millier sur 215 000 salariés) sont gérés par un GIE au siège. Chaque année, quand les données sociales sont présentées au Comité européen du groupe, la question de la mobilité internationale est abordée. Les expatriés ont parfois des soucis de retour mais c'est extrêmement limité. Il existe une commission emploi qui essaie de dégager des perspectives, et d'intégrer la mobilité en Europe.

Règles unilatérales et moyen de régulation

Le Comité d'entreprise européen de Schneider Electric, un des leaders mondiaux de la gestion de l'énergie, compte 38 représentants issus de 27 pays, explique son secrétaire, [Thierry Jacquet](#). La mobilité, départs et arrivées, est surtout centrée sur la France où se trouvent le centre mondial de R&D et la direction des *business units*. Les partenaires sociaux ont signé un accord de mobilité qui concerne trente entités juridiques en France mais

cet accord n'a rien défini pour la mobilité européenne ou internationale, là ce sont des règles de fonctionnement unilatérales.

Comme le signale [Antonio Paranhos-Neto](#), *Senior Key Account and Development Manager EU & ROW* de cette société, Arkéma, le premier chimiste français, a une cinquantaine d'expatriés qui sont gérés par Arkéma International, basé à Genève.

Le groupe Rhodia a utilisé la mobilité comme moyen de régulation, expose [Jean-Christophe Sciberras](#), directeur des Ressources humaines France et des Relations sociales Monde. Une usine fermant en Italie, une quinzaine de personnes sont venues à Saint-Fons (région lyonnaise) dans la R&D, ce qui a permis de conserver le savoir du centre de R&D italien. La crise affectait différemment le chiffre d'affaires des diverses activités et pour éviter le chômage technique, des salariés de Chalampé (Alsace) sont allés travailler quelques mois à Fribourg (Allemagne).

La mobilité change de nature

La mobilité change de nature, analyse [Jackie Morin](#). En 1958, c'était une mobilité longue, dans une logique économique ; aujourd'hui c'est une mobilité de courte durée liée aux besoins de l'entreprise et de la carrière professionnelle, avec des stratégies de retour, de capitalisation en termes financiers mais aussi d'expérience. Et une bonne partie de cette mobilité a lieu au sein des groupes européens.

[Jean Pautrot](#) a relevé des grandes tendances de la mobilité dans les grands groupes : baisse de la mobilité de longue durée depuis les années 90, en quantité et en durée (aujourd'hui de trois à cinq ans en moyenne) ; la mobilité est de plus en plus en réseau, autrefois, les flux allaient de la maison mère aux filiales, aujourd'hui les mouvements vont de la maison-mère aux filiales, des filiales à la maison-mère et de filiale à filiale ; la mobilité est toujours plus large que le cadre de l'Union européenne ; on voit un recrutement direct dans les filiales, par exemple une entreprise multinationale recrute un Français en Chine ; l'augmentation très forte des migrations de courte durée au sein des groupes pose des problèmes spécifiques.

Les expatriés ne sont plus les aventuriers d'il y a trente ou quarante ans, ils sont plus préoccupés d'avoir un ancrage dans leur pays pour bénéficier de sa devise, du système national de retraite, du système de santé, de l'assurance-invalidité (et de l'assurance-chômage éventuellement au retour).

Les groupes sont de plus en plus attachés au contrôle de la rémunération et regardent quelle plus-value l'expatrié apporte par rapport aux salariés locaux, le niveau de compétences de ceux-ci

ayant beaucoup augmenté. Dans ce contexte, le détachement trouve toute sa signification pour les entreprises multinationales. Pour un certain nombre de prestations, on a le choix entre celles du pays d'origine et celles du pays d'accueil et les entreprises cherchent la bonne position du curseur.

Quand la mobilité s'effectue en Europe, le conjoint reste dans le pays d'origine. En France, les conjoints de bac+5 ont le même niveau, ce qui pose le problème des carrières doubles. La longue durée pose la question du retour sous deux angles, la réintégration et la capitalisation de l'expérience acquise. Beaucoup d'expatriés, au retour, ne savent pas comment faire profiter l'entreprise de leur expérience. La mobilité traditionnelle envoyait par exemple un Français en Allemagne, il s'y intégrait et tout marchait bien ; aujourd'hui, il faut travailler simultanément avec un Allemand, un Japonais et un Américain, cela demande de chercher d'autres solutions.

La mobilité évolue, la compétence moyenne augmente, il faut équilibrer la volonté de carrière internationale et le respect des compétences locales, affirme [Bernard Parmantier](#), directeur des relations sociales de GDF Suez. Mais c'est un élément d'enrichissement personnel et d'employabilité dans le groupe. GDF Suez a ainsi mis en place des comités régionaux (par région pour la France, par pays pour l'Europe) pour que les responsables RH des différentes entreprises du groupe échangent entre eux.

Opportunités de carrière et complexité

Pour [Jean Lapeyre](#), la mobilité interne transnationale restera limitée à quelques entreprises et quelques profils. Elle est parfois difficile et objet d'arrangements individuels. Peut-il y avoir un cadre conventionnel ? Celui-ci peut-il être européen ? La mobilité externe va être plus importante mais elle sera virtuelle, à distance, grâce aux TIC, avec de l'*outsourcing* (externalisation), de la sous-traitance transfrontalière. Cela peut conduire à une dispersion des responsabilités.

Pour sa part, [Sylvain Lefebvre](#) fait remarquer qu'il faut avoir un langage commun, définir ce qu'on entend par mobilité. Il y a deux types de salariés, et la mobilité vue comme une opportunité de carrière pour les cadres n'en est pas une pour les autres salariés.

Dans le contexte européen, le groupe Solvay rencontre quatre problèmes, expose [Yves Bartholmé](#). D'abord une immense complexité dans la gestion de l'immigration des jeunes ingénieurs russes ou chinois, que l'on souhaite faire tourner dans les cinq pays où il y a les mêmes usines. À

quand la *European Blue Card* ? Ensuite, le concept de détachement est déconnecté de la réalité de la vie de l'entreprise, certains pays exigeant un lien hiérarchique ou organique avec le pays d'origine.

Troisièmement, le règlement 883/04 pose problème. Pour certains produits, le siège régional pour l'Europe est à Paris et dans la majorité des cas, les salariés belges passent la semaine à Paris et reviennent chez eux le week-end, ce qui est très compliqué pour l'affiliation à la Sécurité sociale belge et la fiscalité.

Enfin, d'autres complexités proviennent de l'absence de coordination entre les législations fiscales. Il est difficile de déterminer *a priori* le régime fiscal des expatriés qui travaillent sur différents pays. Les cadres dirigeants reçoivent des options sur achat d'actions, il n'existe pas de convention de non-double imposition : la fiscalisation se fait en Belgique à l'octroi de l'option, en France et aux Pays-Bas au moment de l'exercice de cette option, dans d'autres pays au moment de la revente de l'action, sur la plus-value en capital. La personne peut être soumise à impôt plusieurs fois ou pas du tout !

Des situations non prévues

Certaines situations un peu compliquées sont mal saisies par les règles applicables, confirme [Francis Kessler](#). C'est par exemple le cas de ces stagiaires indiens qui viennent se former aux techniques de management maison : ils sont l'équivalent de stagiaires de formation professionnelle intra groupe. Pour l'immigration, ce n'est pas un vrai emploi, cela pose problème. Quand on est mis à disposition pour suivre une formation de longue durée en restant salarié de l'entreprise d'envoi, est-ce qu'on travaille en France ? Pas vraiment. Quel est le droit du travail applicable ? Qui paye, sachant que l'entreprise indienne continue à payer le salaire sur place ? En France, l'entreprise donne un défraiement et paye l'hôtel, ce qui est considéré comme un avantage en nature par l'URSSAF qui a mis l'entreprise au tribunal correctionnel. L'entreprise a démontré facilement qu'elle n'avait pas l'intention de frauder mais a été condamnée à payer les cotisations. Il n'y a pas de solution satisfaisante. Cependant, la convention franco-indienne va peut-être prendre en compte ces situations.

À côté de cela, certaines entreprises sont dans des situations de fraude manifeste, imposant à leurs salariés des conditions de travail et des rémunérations indignes.

Les expériences baltes et les dangers de certaines mobilités

La Lituanie était le « tigre baltique », rappelle [Kristina Krupaviciene](#), du syndicat lituanien Solidarité, mais la crise a rendu la situation très difficile et l'expatriation est de plus en plus fréquente. Les migrants s'adaptent où qu'ils aillent, travaillant dans l'agriculture, les services sociaux, la construction. Mais de nombreux problèmes sociaux se posent, ils divorcent et laissent les enfants derrière eux. Le tiers de ceux qui partent n'ont pas l'intention de revenir.

Les nationaux qui s'expatrient pour plus de six mois doivent se faire enregistrer et ils doivent compenser la différence entre l'impôt sur le revenu qu'ils paient à l'étranger et celui qu'ils paieraient en Lettonie, explique [Henriks Danusevics](#), président de la Chambre des négociants de Lettonie. C'est ce que font sept à neuf mille personnes alors qu'il y aurait entre 220 000 et 380 000 expatriés (sur une population de 2 400 000 personnes). Le budget subit donc des pertes importantes sur l'impôt du fait de ce travail clandestin à l'étranger, ce qui exerce une pression supplémentaire sur ceux qui restent.

Depuis son entrée dans l'UE en 2004, La Lettonie connaît une croissance de la mortalité, en partie due au fait que les hôpitaux lettons se vident de leurs ressources humaines. Dans ce cas, il ne faut surtout pas favoriser la mobilité, affirme François Ziegler qui voit la Lettonie au bord de la catastrophe sanitaire. Il faut faire passer le message auprès des États : même en période d'austérité, il ne faut pas couper dans les budgets de la santé. Il est nécessaire d'adopter des codes éthiques de recrutement transfrontalier et de fidélisation.

Le rôle des partenaires sociaux

Comme le note [Jacques Moreau](#), la mobilité à l'intérieur des grands groupes est un terrain assez vierge, les entreprises ont trouvé des solutions mais les partenaires sociaux ne jouent qu'un rôle mineur dans cette démarche.

[Romana Careja](#) note qu'il n'y a pas de discussion publique sur ces sujets ; les organisations syndicales ne semblent pas se préoccuper des travailleurs mutés d'un nouvel État-membre vers un autre mais sont conscientes des défis que peut potentiellement poser la directive. Cette absence de discussion peut s'expliquer par les bonnes conditions de travail des travailleurs mobiles ainsi que par leur nombre limité. Et souvent les migrants ne sont pas intéressés par une appartenance syndicale.

Les jeunes qui sont partis dans la vague de mobilité qui a suivi l'adhésion polonaise le faisaient juste après leurs études, à 24 ans en moyenne, indique [Barbara Surdykowska](#). La plupart de ceux qui sont partis, notamment pour le Royaume-Uni, n'avaient jamais eu d'expérience de travail et n'avaient pas été syndiqués, ce qui explique les lacunes de la coopération syndicale. Dans cette période post-élargissement, Solidarnosc s'est soucié des travailleurs migrants, en diffusant de l'information sur les droits et les conditions de travail dans les autres pays de l'Union sur son site web ; en prenant des dispositions bilatérales avec les organisations syndicales britanniques et irlandaises (il est très difficile pour ces dernières de syndiquer des personnes qui n'ont pas été syndiquées en Pologne, plus facile si elles l'ont été).

Un champ des possibles pour la négociation

Quelles sont les implications potentielles pour les partenaires sociaux ? Pour [Jackie Morin](#), ils peuvent soutenir les migrants, évaluer les besoins de main-d'œuvre, vérifier les conditions de travail et contrôler les statuts. En matière de Sécurité sociale, ils peuvent s'impliquer dans les retraites complémentaires (non couvertes par la coordination), signer des accords d'entreprises sur la mobilité, faire de l'accueil, de l'information, du soutien. Il n'y a pas de négociation nationale entre partenaires sociaux quant à la mobilité ; la fiscalité sur la rémunération et les avantages entraînent des difficultés pour les entreprises et les personnes ; si beaucoup a été fait en matière de protection sociale, la liquidation des pensions de retraite reste difficile.

Pour [Jean Pautrot](#), les Comités d'entreprise européens ou les Comités mondiaux pourraient être le lieu d'un dialogue sur ces questions complexes.

Ce sont aussi des lieux où on peut apprendre la multiculturalité.

Incompréhension et grands principes

[Bernard Parmantier](#) raconte l'expérience qu'il a vécue avec les partenaires sociaux de son entreprise. Suite à la fusion en 2008 de Suez et de Gaz de France, les dirigeants avaient pour objectif d'effectuer le maximum de mobilité entre les deux anciens groupes pour construire le nouveau. Cette politique de mobilité couvrait toutes les catégories de personnel et il était prévu qu'elle fasse l'objet d'une consultation du Comité d'entreprise européen. Un document présenté en octobre 2009 fut accueilli très fraîchement par ce Comité. Il fut décidé de mettre en place des groupes de travail, lesquels connurent des difficultés sur certains points, parfois pour les enjeux franco-français difficiles à comprendre ailleurs. La « mobilité volontaire » fut mal comprise par les Roumains qui venaient de connaître une vague de départs volontaires ; la mobilité fut aussi comprise comme un développement de l'expatriation par certains pays, engendrant une frustration des salariés locaux goûtant peu d'avoir des dirigeants français ou belges.

Il a fallu un an pour éclaircir les choses. Tout ce qui touchait à l'expatriation a été sorti du débat en Comité d'entreprise européen, car la discussion partait dans tous les sens, les responsables RH eux-mêmes n'arrivaient pas à se mettre d'accord sur une politique d'expatriation. La question de la mobilité a été réduite à des grands principes qui s'appliquent partout dans le monde : transparence (les offres d'emploi sont sur l'intranet), priorité interne, confidentialité (le salarié n'est pas obligé de mettre sa hiérarchie au courant de sa candidature avant d'avoir passé la première étape). En octobre 2010, le dossier a été représenté au CEE. L'avis a été assez limité sur le sujet, il reste du chemin à faire.

Peu de dialogue dans les groupes

A l'échelle européenne, les syndicalistes ont l'impression que les employeurs ont peur d'aborder la question de la mobilité, il existe une véritable difficulté du dialogue social sur cette question, estime [Sylvain Lefebvre](#). L'EMCEF (la fédération européenne de la chimie, des mines et de l'énergie), considère que la politique industrielle européenne est une nécessité et que les questions de mobilité et de qualifications peuvent être partagées par les employeurs. Le syndicaliste regrette qu'il n'y ait pas de dialogue social sur ces questions en Europe ni d'accord européen sur la mobilité. Les solutions

adoptées sont internes aux entreprises multinationales et ne s'insèrent pas dans un dialogue social européen, il n'y a même pas d'accords signés dans les grandes entreprises, ou très peu (quelques-uns dans le cadre national comme Sanofi Aventis) et quelques démarches d'information - consultation dans des comités d'entreprise européens.

Néanmoins, on peut noter dernièrement, deux éléments intéressants. Dans le cadre du Comité de dialogue social sectoriel européen de la chimie, un accord, non contraignant, a été signé entre le Groupe européen des employeurs de la chimie (ECEG) et l'EMCEF qui parle de formation pour une meilleure mobilité. Au Comité sectoriel de l'électricité, Eurelectric, l'EPSU et l'EMCEF ont élaboré un projet européen « qu'est ce que la mobilité ? ». Ces acteurs se demandent comment ils peuvent travailler sur ce point. Ces questions de mobilité, de formation et de qualification devraient être abordées dans les comités de dialogue social sectoriels européens.

À la suite de la recommandation de la Commission du 31 mars 2008 relative à l'amélioration de la coopération administrative dans le contexte du détachement de travailleurs effectué dans le cadre d'une prestation de services, les partenaires sociaux (Eurociett et UNI Europa) ont créé un observatoire européen des activités transfrontalières du secteur du travail intérimaire, signale [José Maria Miranda](#).

Des dialogues sectoriels

Un dialogue social informel existe dans le secteur du commerce depuis 1983, explique [Ilaria Savoini](#), responsable des affaires sociales d'EuroCommerce. Les personnes seront de plus en plus appelées à se déplacer pour travailler, il faut qu'elles puissent s'adapter. Aussi l'organisation patronale mène deux projets avec UNI Europa Commerce : la certification des compétences européennes dans le commerce (modules en turc, polonais, roumain, grec, anglais) et un réseau européen de compétences.

Dans le secteur de la banque et de l'assurance, les travailleurs sont tous rassemblés dans une seule organisation, UNI Europa Finance, mais du côté des employeurs, il existe trois organisations pour la banque et trois pour l'assurance, signale [Maurice Zylberberg](#), de la fédération Banques et assurances de la CFDT et expert d'UNI Europa Finance auprès du Comité européen du groupe d'AXA. Un comité sectoriel créé en 1998 a du constater son échec total en 2004 ; il a produit en 2010 une simple déclaration commune sur le « défi démographique ». Des outils de dialogue social existent, la GPEC et l'Observatoire des Métiers, mais

il n'y a pas d'accord sur la mobilité et les cadres dirigeants sont gérés de façon unilatérale. Néanmoins, un exemple pratique émerge, le Passeport Dexia.

Des débats internationaux

Pour le groupe chimique Rhodia, c'était « le développement durable ou la disparition » affirme [Jean-Christophe Sciberras](#). Le groupe a signé avec l'ICEM, la fédération syndicale internationale du secteur, un accord de responsabilité sociale et environnementale. Cet accord comporte des clauses sur la mobilité, selon lequel l'entreprise privilégie le CDI et, lorsque des restructurations ont des conséquences sur la mobilité, elle s'engage à prévenir le plus tôt possible. Cela peut paraître évident en Europe, cela ne l'est pas en Chine ou aux États-Unis. Le groupe a pris trois engagements : information sur les emplois disponibles sur l'intranet, ce qui d'ailleurs permet de recevoir des candidatures auxquelles on n'aurait pas pensé ; au moins 30 heures de formation par salarié et par an, 33 heures étant visées en 2011 ; priorité au recrutement interne sur l'externe.

Chez Schneider Electric, les mouvements à partir de la France concernent surtout des cadres dirigeants, car de plus en plus le groupe évite d'expatrier en Chine ou en Inde où les compétences existent ; beaucoup de salariés arrivent de Chine, d'Inde ou du Mexique, à Grenoble qui gère la R&D à l'échelle mondiale. Les élus du personnel ne connaissent pas les conditions dans lesquelles ils viennent, précise [Thierry Jacquet](#). Les contacts avec des ouvriers hongrois travaillant à Nantes ont été difficiles, à cause de la barrière de la langue, mais les conditions de ceux-ci ont été améliorées (logement, etc.) après des actions syndicales.

Schneider Electric et la fédération européenne de la Métallurgie ont signé en 2007 un accord sur le changement, qui « démarre doucement », un point précis étant examiné conjointement chaque année par la direction, les représentants des salariés et la FEM. Un accord sur la mobilité internationale n'est pas d'actualité.

Encadrer la mobilité

Pour [François Ziegler](#), qui gère depuis bientôt dix ans le dialogue social européen, en particulier sectoriel, les partenaires sociaux européens se sont emparés du thème de la mobilité de manière exponentielle, thème qui s'articule autour de deux grands axes : comment favoriser, intensifier, faciliter la mobilité des travailleurs et comment encadrer cette mobilité ?

Les activités saisonnières engendrent de la mobilité, sur place l'embauche est facilitée quand l'employeur connaît la qualification : ainsi Agripass, un passeport pour les qualifications, va être mis au point dans le secteur agricole. La construction est l'un des secteurs où il y a le plus de mobilité ; le comité de dialogue social a mis en place un système de données pays par pays en matière de santé, sécurité, conditions de travail ; ce travail de fourmi a été effectué par les partenaires sociaux.

L'agriculture et la construction ont adopté des lignes de conduite afin de combattre la mobilité illégitime (travail au noir et faux indépendants). Pour identifier et juguler ces comportements nocifs, tout passe par l'information sur le terrain, sur les chantiers ou dans les champs.

Les travailleurs polonais en Allemagne qui reçoivent un salaire inférieur au salaire minimal essaient parfois de faire appel aux syndicats allemands, mais c'est rare, regrette [Justyna Godlewska](#).

La situation du salarié mobile reste compliquée, elle est difficile à standardiser, ce qui complique la tâche des représentants du personnel, souligne [Francis Kessler](#), qui en dix ans de consultance auprès des groupes transnationaux, n'a jamais vu un délégué syndical. Quand un salarié signe un avenant à son contrat de travail, il y a peu d'intervention des représentants du personnel.

Les représentants du personnel agissent peu pour la mobilité des cadres, dites-vous, mais nous intervenons dans les restructurations, rétorque [Thierry Jacquet](#), qui affirme aussi que « quand les salariés nous parlent de ces problèmes, nous essayons de mettre de l'huile plutôt que du sable dans les rouages ». [Francis Kessler](#) reconnaît que les représentants du personnel agissent en cas de restructuration, mais quand tout marche bien, le thème de la mobilité internationale n'est pas traité par les organisations syndicales. Les cadres de haut niveau candidats à l'expatriation sont effectivement une population très peu syndiquée mais dans une grande entreprise ferroviaire française, très syndiquée, qui a beaucoup d'expatriés, les organisations syndicales ne se sont pas saisies du problème. Sylvain Lefebvre fait remarquer que, pour pouvoir discuter, il faut être deux, or les entreprises émettent plutôt des chartes unilatérales.

Pour [Francis Kessler](#), il est très facile de travailler avec les entreprises multinationales étatsuniennes car elles craignent le risque pénal. À l'inverse, les compagnies notamment aériennes, dont le modèle économique est basé sur le coût de main-d'œuvre le plus bas possible, organisent la fraude.

Régions, réseaux et entreprises

[Jean Lapeyre](#) pointe quelques points importants pour le dialogue social. Le premier est celui de la mobilité intraeuropéenne de proximité. Il existe 320 000 travailleurs frontaliers, et dans ces régions frontalières, la CES a organisé des comités syndicaux interrégionaux (CSIR). L'intégration européenne va renforcer ces phénomènes, les PME travailler de plus en plus en réseau. Cela pose des questions de fiscalité, de droits sociaux. Les syndicats prennent les travailleurs en charge avec les mêmes droits, mais leur intervention n'est pas la même dans les différents pays. Il faudrait organiser un dialogue social dans cet espace transfrontalier mais les employeurs ne sont pas structurés, sauf en SarLorLux où il y a un début d'organisation.

Le deuxième point est celui de la mobilité intra européenne interne aux entreprises transnationales. Les fédérations syndicales européennes ont engagé un travail important dans certains secteurs. Pour le bâtiment, il existe une information sur les différents secteurs et les coordonnées des personnes qui parlent la langue et connaissent les problèmes, sur un site Internet en dix langues.

Les fédérations européennes sont très en prise avec les Comités d'entreprise européens. Sur neuf cents CEE, cinq cents ont des liens avec la fédération européenne de leur secteur et quatre cents sont des « amicales gérées par le patronat ». Les premiers peuvent être le lieu d'une concertation sur la mobilité, qui devrait se prolonger par un accord cadre international sur la responsabilité sociétale. Les sociétés européennes (SE) existent depuis octobre 2004, leur nombre a dépassé les cinq cents ; il y a quatre-vingt représentants des travailleurs dans les conseils d'administration ou de surveillance de SE et une cinquantaine d'accords sur l'information consultation.

Cadres et quasi-indépendants

On peut s'interroger sur le niveau interprofessionnel. La loi assure des droits équivalents aux migrants, mais la mobilité à l'intérieur des grandes entreprises se gère par des accords individuels, si bien que ce qui se développe en termes de mobilité va échapper au syndicalisme. Les cadres sont plus mobiles dans les grandes entreprises transnationales.

Faut-il imaginer la négociation d'un accord interprofessionnel pour les cadres ? Quels seraient les interlocuteurs ? Du côté salarial, ce serait le comité de liaison Eurocadres - CEC ; mais avec qui pourrait-il négocier ? Sûrement pas Business

Europe, mais il faudrait poser la question à CSR Europ et à European Round Table (ERT).

Cette dernière proposition « fait peur » à [Ilaria Savoini](#), pour laquelle la coopération avec CSR Europ serait possible mais inenvisageable avec ERT. [Jean Lapeyre](#) concède que cette idée peut tenir de la provocation mais souligne que ERT est un lobby extrêmement puissant rassemblant les PDG des deux cents plus grandes entreprises européennes. Pourquoi ne pas discuter avec eux ?

Dernier point, celui de la mobilité intra européenne périphérique. On voit apparaître des travailleurs nomades, des mercenaires, dans une zone grise, entre contrat d'entreprise et contrat de travail.

Les frontières juridiques et organisationnelles deviennent plus floues. Les syndicats sont un peu désorientés, surtout vis-à-vis de ceux qu'ils ne considèrent pas comme des travailleurs. Pourtant, aux Pays-Bas et en Italie, les syndicats organisent ces zones grises de l'emploi, ils organisent et négocient pour ces travailleurs un peu particuliers.



CEC
EUROPEAN MANAGERS

**Ce que font
les organisations
syndicales
de cadres
européennes**



EUROCADRES
mobil-net

Le Conseil des Cadres Européens (Eurocadres) et la Confédération européenne des cadres (CEC) sont reconnues par la Commission comme « organisations interprofessionnelles représentant certaines catégories de travailleurs ou d'entreprises ». Le comité de liaison entre EUROCADRES et la CEC existe depuis 1999.

Cadre à Arkema et lui-même expatrié à long terme, [Antonio Paranhos-Neto](#) est le secrétaire général adjoint de Feccia, Fédération européenne des cadres de la chimie et des industries annexes, affiliée à la Confédération européenne des cadres. Feccia a des adhérents au Royaume-Uni, en France, en Italie, en Espagne et en Allemagne. La CEC a deux outils en faveur de la mobilité : un réseau sur Internet CEC Managers network, lancé en 2008, et un accord d'assistance mutuelle.

Le **CEC Managers'network** a été lancé par la CEC en 2008. Il est en libre accès aux cadres et managers, couvre l'Europe mais aussi le reste du monde. Il permet une recherche de contacts: par nom, par secteur d'activité, pays, entreprise ; donne la possibilité aux managers d'une même entreprise d'échanger sur leur expérience dans différents pays ; donne accès à une base de données sur les conditions contractuelles des cadres dans différents pays d'Europe.

L'accord d'assistance mutuelle CEC s'adresse à toute personne affiliée à l'une des organisations membres de la CEC. Il fournit des données sur les conditions de travail, la législation du travail et toute autre information utile aux personnes préparant un contrat de travail dans un pays étranger ou travaillant à l'étranger et faisant face à des conflits issus de relations professionnelles. Cet accord engage chaque organisation membre mais n'implique aucune obligation légale et est basé sur la bonne volonté de chacun. Les membres signataires inviteront le demandeur à contacter des experts professionnels si nécessaire.

Les cadres (professionals and managers) considèrent que la mobilité est un avantage (expérience professionnelle ; apprentissage de langues étrangères, compétences) et Eurocadres veut les accompagner dans cette mobilité, explique [Slavica Uzelac](#), coordinatrice de projets. Eurocadres travaille depuis longtemps sur la reconnaissance mutuelle des diplômes et qualifications en Europe. Mais cette reconnaissance des compétences reste un problème. Certes, il existe une directive mais elle n'est pas transposée intégralement, et les organisations syndicales, qu'elles soient d'employeurs ou de travailleurs, ne se sont pas suffisamment impliquées dans la transposition.

Pour résoudre les problèmes de mobilité, Eurocadres a créé le **label « mobilité juste » (fair mobility)**, ainsi que le réseau Mobil-net. Créé en 1999, le **réseau Mobil-net** est soutenu par la Commission européenne. Il comporte un conseiller en mobilité pour chaque pays de l'Union (ou presque), et à terme, il sera élargi. Si un professionnel syndiqué va à l'étranger, il a un point de contact dans son pays avant de partir. Le conseiller national peut communiquer le contrat de travail à son homologue du pays d'accueil pour savoir si celui-ci est conforme à la législation. Les conseillers se rencontrent une fois par an, pour une formation sur les nouveautés, en Europe et dans chaque État membre, et pour des échanges entre eux.

Comme le précise [Patricia Blancard](#), trésorière d'Eurocadres, les adhérents d'une organisation syndicale affiliée à Eurocadres sont considérés comme adhérents de l'organisation syndicale du pays d'accueil.

Quelques propositions

[Andreas Bäuerle](#) regrette qu'un expatrié ne puisse pas garder la Sécurité sociale de son pays pendant plus de huit ans, pour lui cela devrait être à vie.

Il déplore aussi la limitation de la Sécurité sociale pour les non-Européens. Si un travailleur extra communautaire passe de l'Union européenne à un pays tiers, il n'a pas droit à la Sécurité sociale du pays par lequel il est passé. Il y a un millier d'ingénieurs indiens en Allemagne, s'ils sont envoyés ensuite en Chine ou aux États-Unis, ils n'ont pas de garantie de retour en Allemagne, c'est regrettable.

Il y aura dans les prochaines années un plus grand nombre de déplacements, beaucoup plus de globe-trotters, les lois devraient leur simplifier et leur faciliter la vie.

Contrôle et évolution réglementaire

En cas de détachement de travailleurs, un système de contrôle est nécessaire, considère [Romana Careja](#) et les partenaires sociaux devraient jouer un rôle dans cette surveillance. Il serait intéressant de savoir comment les travailleurs détachés influencent les tendances de migration, un programme de recherche consacré à ces questions devrait être confié aux partenaires sociaux.

Les thématiques intéressant les entreprises sont, d'après [Jean Pautrot](#) : la circulation des citoyens, sans oublier les stagiaires ; les questions de protection sociale des citoyens mobiles, notamment les retraites pour les parcours en Europe et hors Europe ; en cas de chômage au retour le dossier est complexe ; il faut poursuivre la reconnaissance mutuelle des diplômes.

Enfin, la question du contrat de travail européen se pose ; la France connaît le CDD et le CDI, ni l'un ni l'autre ne correspondent à la situation de l'impatrié qui vient pour trois ou quatre ans. Cela rejoint une proposition faite par [Andreas Bäuerle](#), qu'il y ait une loi de Sécurité sociale commune à toute l'Union européenne.

Un statut pour les Sociétés Européennes ?

[Marc Deluzet](#) de l'Observatoire social international se demande si les entreprises seraient intéressées par un statut de portage des droits, un « 28^e statut » en plus des 27 statuts nationaux, qui serait lié à la *Societas Europaea (SE)*, ce qui inciterait à choisir ce statut de société.

[Yves Bartholmé](#) répond que cela constituerait certes un plus pour passer à la SE mais il est sceptique :

cela fait trente ans qu'il entend parler de fonds de pension européens et que rien n'existe.

Quant à [Andreas Bäuerle](#), il pense qu'une carte bleue européenne suffirait.

[Tesseltje de Lange](#) aimerait que soit prévu un statut intermédiaire entre travailleur et prestataire de service quand il s'agit de prestation intragroupe, car le jeu de règles que nous avons ne correspond pas à ce dont les entreprises et les travailleurs ont besoin. La banque de données, c'est très bien, mais on peut se demander si les travailleurs ont la possibilité d'aller voir ces informations, la petite ouvrière polonaise n'a pas la moindre idée des droits qui sont les siens.

Renforcer le cadre européen

Que peut-on faire ? demande [Harald Wiedenhofner](#). Pour agir, nous avons besoin d'un cadre européen. Il faut utiliser les conventions de l'OIT et la Charte des droits fondamentaux, même si elle n'a pas encore produit tous ses effets. La Cour de Justice veut restaurer la primauté des droits des travailleurs, sociaux et humains sur la libre prestation de services, nous sommes d'accord.

Il faut respecter le principe fondamental de l'égalité de traitement. Dans le passé, de nouveaux statuts d'emploi ont été créés : le CDD, le travail temporaire, le travail saisonnier de pays tiers... Alors que l'Europe lutte contre les discriminations en fonction du sexe ou de l'origine, on crée de nouvelles discriminations en fonction du type d'emploi.

Le modèle social européen est en péril. Nous avons en Europe un acquis social considérable mais un problème reste posé : il n'existe pas de salaire minimal dans certains pays. Nous ne demandons pas un SMIC européen mais qu'il en existe un dans chaque pays, en fonction des circonstances nationales, on ne peut pas se désister, ce serait du dumping social.

Certaines entreprises, comme Sodexo et Danone, essayent d'encourager les migrants ; il faut donner à ces derniers, quand c'est possible, la possibilité de rester et de faire venir leur famille.

De plus en plus de citoyens sont sceptiques sur l'avenir de l'Europe. C'est le plus grand défi : l'Europe a perdu la confiance de ses citoyens, qui ont peur du dumping social, peur de la concurrence. Nous devons tous en être conscients et devons avoir une vision commune. L'Europe doit faire attention à ses citoyens.

Quelques accords sur la mobilité intragroupe se dessinent, comme chez Sanofi Aventis en France,

note [Sylvain Lefebvre](#). Les Comités d'entreprise européens font de l'information consultation, pas de la négociation. Quelle est leur place sur la mobilité ? D'autre part, on a parlé de mobilité choisie des cadres, mais qu'en est-il de la mobilité subie, notamment à travers les restructurations ? Un phénomène se développe, proposer à des salariés français d'aller travailler en Roumanie à des salaires roumains.

Imaginer et expérimenter

Pour [Jean Lapeyre](#), on pourrait aussi adapter l'accord européen sur le télétravail pour y intégrer des éléments transnationaux. Il est nécessaire d'inventer de nouveaux instruments et un système de portabilité des droits. Du fait de l'autonomie croissante des individus, les droits doivent s'inscrire dans un compte individuel. On passe d'une logique de statut à une logique de droits attachés à la personne. Il faut européeniser le concept de sécurisation des parcours professionnels. En France, on a des éléments de base – compte épargne temps, droit individuel à la formation (DIF). Mais comment conserve-t-on l'intéressement, le deuxième et le troisième pilier de protection sociale ? Il faudrait des éléments de mutualisation,

Conclusion

[Jacques Moreau](#) constate que le colloque, qui devait porter sur le rôle des partenaires sociaux dans la mobilité des groupes européens, a abordé aussi d'autres problèmes. Peut-être y a-t-il deux raisons à cela : d'une part la mobilité interne est abordée individuellement par les entreprises, sans possibilité de négocier ; d'autre part, les organisations syndicales ou les représentants du personnel n'ont prêté qu'une attention limitée à ce problème. Dans les groupes transnationaux, les individus eux-mêmes privilégient un rapport direct avec l'entreprise. Les questions concrètes qui se posent à eux sont celles des conditions de vie et de travail et du retour.

Les mouvements de migration et de libre circulation ont pris une grande ampleur avec l'adhésion des PECO à l'Union européenne, et les situations sont diverses, les problèmes des communautaires et ceux des non-communautaires ne sont pas les mêmes. La Cour de Justice a rendu des arrêts, dans le respect des droits élémentaires.

Le cœur du problème est qu'à l'intérieur des grands groupes multinationaux, pour l'instant il n'y a pas de prise de conscience suffisante, parce que cela concerne une zone étroite de la population

l'instrument serait complexe mais on pourrait commencer à travailler collectivement sur certains éléments de la mobilité et expérimenter par la négociation.

Les Comités d'entreprise européens ne sont pas des instruments de négociation, cela doit être rappelé pour éviter toute ambiguïté, mais on peut créer un Comité de négociation et il y aura synergie entre les deux.

Les syndicats eux-mêmes devraient être beaucoup plus européens, beaucoup plus internationaux, affirme [Slawomir Adamczyk](#). Les syndicats européens devraient commencer à discuter du droit au syndicalisme transfrontalier qui protégerait dans le pays d'origine et dans le pays hôte. Il faut arriver à des standards minimaux de salaires sur l'ensemble de l'Union européenne, et pour cela, instaurer un cadre juridique sur les négociations ; la Commission travaille mais trop lentement.

On peut certes souhaiter un cadre européen, mais ce n'est pas à la Commission de proposer ce cadre, d'après [François Ziegler](#). La Commission a déjà produit des directives. Au niveau sectoriel, les partenaires sociaux font preuve d'imagination, à eux de faire du « cousu main ».

travailleuse. Mais il ne faut pas laisser la définition des conditions de travail *largo sensu* à un dialogue entre le salarié et la RH.

Les comités sectoriels sont peut-être des lieux où il peut y avoir expérimentation, comme on l'a vu dans l'énergie et la chimie, et ce sont les grands groupes qui indiquent la direction dans ces comités sectoriels.

Il n'appartient pas aux Comités d'entreprise européens de négocier mais il n'empêche que l'information qui leur est donnée peut faire surgir des problèmes, être un élément d'une prise de conscience, et progresser vers une prise de conscience plus collective.

Au contraire d'une négociation interprofessionnelle qui a peu de chances d'aboutir, le dialogue sectoriel peut être un chemin. Au niveau d'une catégorie, éventuellement aussi, mais c'est moins sûr.

En conclusion, toute une série de problèmes ont été posés. Comment le retour s'effectue-t-il ? Comment protège-t-on le parcours des salariés concernés contraints à une mobilité ? La mobilité liée au développement de l'entreprise et au

développement de carrière sera acceptée mais elle peut aussi être imposée. Il faut y réfléchir.

Nous ne sommes qu'au début de la façon dont les partenaires sociaux peuvent s'emparer de cette question dans l'entreprise, pour que le statut de ces salariés soit négocié collectivement.



**Colloque des 30 et 31 mai 2011
organisé par Europe et Société
avec le soutien
de la Commission européenne.**



**Le rôle des partenaires sociaux dans la création de conditions favorables
à la mobilité des salariés dans les grandes entreprises européennes**

Les cahiers reprenant l'ensemble des interventions et débats paraîtront en novembre.

Prochain colloque organisé par Europe et Société, dans la seconde quinzaine de janvier 2012

***Dialogue social et compétitivité en Europe
En quoi et comment le dialogue social européen peut-il contribuer à développer et
renforcer une politique industrielle compétitive dans l'Union européenne ?***