

# L'emploi en débat ?

## Dynamiques de l'action syndicale dans les entreprises en restructuration

*Elodie BETHOUX et Annette JOBERT*<sup>1</sup>

---

Les questions relatives à l'emploi occupent une place de plus en plus importante dans l'action syndicale, dans et hors de l'entreprise. Cette action se distingue par son intensité dans les moments particuliers de crise associés à des restructurations de grande ampleur qui entraînent recompositions de l'activité et suppressions d'emplois. Mais les restructurations ne renvoient pas seulement à ces périodes de crise ouverte, et souvent médiatisées : dans une acception large, elles se présentent comme un processus plus continu de réorganisation de l'entreprise qui peut affecter tout aussi bien son périmètre, son capital, ses marchés, son mode de management ou l'organisation de la production et du travail, et qui se caractérise par un impact plus ou moins direct sur l'emploi, les conditions de travail et les compétences des salariés. Événements ou successions d'événements qui ponctuent ainsi la vie de l'entreprise, au-delà des seuls micro-ajustements organisationnels, elles intègrent presque toujours une dimension de débat dans l'entreprise et un aspect essentiel de réflexivité sur l'activité économique et le travail. En ce sens, elles laissent une part d'initiative aux salariés et à leurs représentants, dont les mobilisations collectives se déploient en s'adossant à un ensemble d'équipements et de ressources institutionnels aujourd'hui relativement étoffé (Didry, Jobert, 2010).

Ce débat sur l'emploi prend en effet des formes diverses. Ainsi, dans les cas d'annonce de plans de suppression d'emplois, les représentants du

---

1. IDHE, Ecole Normale Supérieure de Cachan (elodie.bethoux@ens-cachan.fr ; annette.jobert@ens-cachan.fr). Nous remercions vivement Alina Surubaru, co-auteure du rapport (Bethoux *et al.*, 2011) sur lequel s'appuie cet article.

personnel (organisations syndicales et élus au comité d'entreprise) vont intervenir, au sein notamment du comité d'entreprise, pour « préserver » l'emploi et éviter les licenciements en contestant, d'abord, le bien-fondé des décisions de la direction. Dans un deuxième temps, 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, cessation anticipées d'activité, accompagnement des mobilités internes ou externes, modalités de reclassement. Mais ce type d'interventions, souvent engagées dans l'urgence et en réaction aux initiatives

### Encadré

#### ***Enquête sur les stratégies d'emploi CFDT dans l'entreprise***

Réalisée grâce à un financement de l'Agence d'objectifs de l'IRES, cette étude a été menée à la demande de la CFDT : pour les responsables syndicaux confédéraux, l'enjeu était de mieux connaître la manière dont leurs équipes de terrain interprètent et mobilisent, dans des contextes singuliers, les différents dispositifs institutionnels en matière d'emploi, qu'ils soient légaux ou conventionnels. L'objectif était ainsi de recueillir prioritairement le point de vue des acteurs CFDT, dans l'entreprise, pour saisir et mesurer cette appropriation des règles et dispositifs et la confronter aux orientations qui ont été privilégiées au niveau confédéral. Dans cette perspective, l'enquête a été réalisée dans 12 entreprises et groupes appartenant à quatre secteurs d'activité aux caractéristiques socio-économiques contrastées : industrie pharmaceutique, industrie agro-alimentaire, plasturgie, commerce textile et habillement (tableau 1). A l'exception d'un cas, la CFDT est bien implantée dans ces entreprises, bien qu'elle soit en concurrence avec d'autres organisations syndicales, notamment la CGT, qui disposent elles aussi d'une représentation souvent significative. L'étude s'appuie sur une quarantaine d'entretiens menés auprès de responsables syndicaux CFDT – délégués syndicaux (centraux) et élus au comité d'entreprise principalement, responsables fédéraux et territoriaux secondairement – et de quelques représentants des DRH, ainsi que sur l'analyse de documents divers (accords, tracts, bilan social, etc.). Ces monographies ont permis de saisir les enjeux prioritaires de l'action sur l'emploi, d'en définir le contenu et les contours – notamment en identifiant les différents registres d'action syndicale (grèves, négociation, intervention dans le CE ou dans l'espace territorial, recours à l'expertise ou aux actions en justice) –, de rendre compte des principes guidant cette action et des arbitrages, plus ou moins aisés, auxquels elle donne lieu. Il s'est agi, en somme, de mettre au jour la manière dont les acteurs syndicaux construisent leurs stratégies d'emploi dans l'entreprise, en portant une attention particulière, mais non exclusive, à la mobilisation des grands dispositifs légaux et conventionnels adoptés dans les années 2000 et aux pratiques paraissant les plus innovantes.

Tableau 1. Présentation des entreprises de l'échantillon

Groupe/ sites étudiés	Caractéristiques groupe (Effectifs France)	Implantation CFDT	Accords sur l'emploi			PSE
			GPEC	Formation	De méthode	
<b>Industrie pharmaceutique</b>						
PHARMA 1. Vaccins 2. Visite médicale	Groupe français CAC 40 25 000 salariés dont 4 500 Vaccins et 2 800 Visite médicale	1. Majoritaire 2. Majoritaire	Groupe : en négociation fin 2010 1. 2009 2. 2008	Groupe : 2006		1. Non 2. 2011
MEDIC 1. Production antibiotiques 2. Prod. médicaments à inhaler	Groupe britannique 6 000 salariés dont 300 Medic 1 et 1 000 Medic 2	1. 2 <sup>e</sup> OS/33 % 2. 1 <sup>re</sup> OS/35 %	Groupe : 2007	Groupe : 2005	2006	1. 2007 2. 2009 2011
REMED Prod. médicaments homéopathiques	Groupe familial français 2 800 salariés	2 <sup>e</sup> OS	Groupe de travail, mais pas d'accord	Non	2005 2008	2005 2006
<b>Commerce textile-habillement</b>						
PRET-A-PORTER Conception et commercialisation articles de mode	Entreprise française cotée en Bourse 4 000 salariés	Très minoritaire	Ouverture négociations en 2009	Oui		Non
TEXCOM Vente à distance mode et décoration	LUXE, grand groupe français coté en Bourse TexCom : 3 800 salariés	1 <sup>re</sup> OS/32 %	2008	Pas d'accord formation hors GPEC		2008
LINGERIE Production et commercialisation articles de lingerie	SKY & CO, fonds d'in- vestissement américain Lingerie : 2 500 salariés	1 <sup>re</sup> OS/30 %, à égalité avec la CFE- CGC	En négo- ciation	NR	2006 2007	2006
<b>Industrie agro-alimentaire</b>						
JEAN-BON Production charcuterie et plats cuisinés	Groupe familial français 3 715 salariés	1 <sup>re</sup> OS/47 %	2004 2011	2004		Non
SOURCE Embouteillage et commercialisation eaux minérales	GRANDE COMPAGNIE groupe suisse Source : 1 250 salariés	A égalité avec la CGT	2004 2008 + avenant 2010			Non
EAUMIN Embouteillage et commercialisation eaux minérales	ALIM GROUPE, groupe français coté en Bourse Eaumin : 1 800 salariés	1 <sup>re</sup> OS/40 %	En réflexion			Non
<b>Plasturgie</b>						
EMBAL Fabrication tubes plastiques	SKY & CO, fonds d'in- vestissement américain Embal : 830 salariés	1 <sup>re</sup> OS sur un des 4 sites de production	2010	Non		A venir
NAVIGO Fabrication bateaux de plaisance	Holding familiale à 50 % 2 200 salariés	Très majoritaire 80 %	En négo- ciation	Non		2008
PLASTIC Site I : équipementier automobile	Groupe monégasque Site I : 330 salariés	Groupe : 1 <sup>re</sup> OS 50 % Site I : 95 %	En négo- ciation	NR	2006 2011	Oui

Les données indiquées renvoient à la situation connue au moment de l'enquête (2010-début 2011).

de la direction, ne rend que partiellement compte de l'activité développée au quotidien par les acteurs syndicaux en matière d'emploi. Une enquête réalisée en 2010-2011 auprès d'équipes syndicales de la CFDT (encadré) montre en effet que les situations de restructurations sont également propices, dans certains cas, à des interventions « innovantes » sur l'emploi qui se situent dans une perspective de plus long terme. Les restructurations offrent en somme des opportunités pour engager de nouvelles réflexions et actions sur l'emploi dont vont se saisir à des degrés divers les acteurs de terrain.

Comprendre les ressorts et la portée de ce débat sur l'emploi dans l'entreprise passe alors, dans un premier temps, par l'examen des conceptions de l'emploi dont sont porteurs les acteurs syndicaux, dans la mesure où ces conceptions orientent, en partie, leurs pratiques en la matière. Les stratégies d'emploi observées – que l'on présente ensuite à travers l'étude plus approfondie de quelques cas emblématiques tirés de notre échantillon – se distribuent ainsi entre deux pôles, stratégies intégrées d'une part et stratégies d'accompagnement de l'autre, qui se distinguent notamment par la présence ou l'absence d'une conception globale de l'emploi organisant l'action syndicale. Enfin, l'étude des enjeux transversaux à ces différentes stratégies, enjeux temporels et spatiaux notamment, permet de mettre au jour la dimension réflexive de ce débat sur l'emploi, à travers lequel les acteurs syndicaux s'interrogent sur les liens unissant l'entreprise, ses salariés et son environnement.

## **I. Quelles conceptions de l'emploi ? Contexte institutionnel, dynamiques productives et expériences militantes**

L'action syndicale sur l'emploi dépend des conceptions de l'emploi que portent les acteurs, qui elles-mêmes se définissent au croisement des ressources que leur offre le contexte institutionnel, des dynamiques productives propres à l'entreprise ou à l'établissement dans lequel ils agissent, et de leur trajectoire, professionnelle et surtout militante.

### ***1.1. Un contexte institutionnel favorable : « l'emploi au cœur des négociations »<sup>2</sup> dans l'entreprise ?***

Face aux menaces pesant sur l'emploi et à la montée du chômage, les questions d'emploi occupent dès les années 1980 une place croissante dans les préoccupations des salariés et de leurs représentants. Cela ne se traduit pas pour autant, ni immédiatement, par une montée significative de la négociation d'entreprise sur ce thème : l'emploi, comme thème de négociation spécifique au niveau de l'entreprise, ne fait son apparition dans le

2. Nous reprenons là l'expression retenue par Bobbio (2011) pour qualifier les « négociation collective et grèves dans les entreprises du secteur marchand en 2009 ».

bilan annuel de la négociation collective établi par le ministère du Travail qu'au cours des années 1990. Et ce n'est qu'en 2007 (tableau 2), alors qu'on recense plus de 5 % d'accords portant sur l'emploi, que le bilan précise le contenu de ce thème : modalités de recrutement et de licenciement, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), conditions d'emploi des travailleurs âgés et des personnes handicapées – une grande variété de thèmes qui exclut cependant la formation professionnelle. En 2010, l'emploi est ainsi au cœur de 12,4 % des accords signés par des délégués syndicaux, un chiffre toutefois en recul par rapport au maximum, exceptionnel, atteint en 2009, avec une fréquence du thème s'élevant à 21,4 % du fait pour l'essentiel des « accords seniors », en application de la loi du 17 décembre 2008.

**Tableau 2. Fréquence du thème « Emploi » dans les accords d'entreprise signés en France (2002-2010)**

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Fréquence (en %)	1,9	2,4	2,9	3,7	3,4	5,3	5,2	21,4 **	12,4 *
Nombre total d'accords	22 976	19 014	19 324	25 270	28 847	27 748	33 826	39 288	24 355 *

\* Données provisoires.

\*\* Dont 16,1 % d'accords « seniors ».

Source : Accords d'entreprise, ministère du Travail, traitement DARES (d'après les données présentées dans les *Bilans annuels de la négociation collective* édités par le ministère).

Ces données générales appellent trois remarques, étroitement liées. Il convient en premier lieu de souligner la croissance, même si elle reste limitée, des négociations sur l'emploi en entreprise, qui résulte notamment des incitations légales et conventionnelles qui se sont multipliées ces dernières années (Naboulet, 2011). C'est en effet dans un contexte institutionnel profondément renouvelé que prennent place aujourd'hui ces négociations, encouragées aussi bien par la loi Fillon du 3 janvier 2003 – qui introduit la possibilité de négocier des accords de méthode, dérogatoires à la loi en cas de projets de licenciements économiques – que par la loi de cohésion sociale du 25 janvier 2005 – qui pérennise ces accords et crée une obligation de négociation de la GPEC – ou bien encore par les trois accords nationaux interprofessionnels (ANI) signés en 2008 et 2009 sur la modernisation du marché du travail, la GPEC et la formation professionnelle. Or ces lois et accords nationaux interprofessionnels ne jouent pas seulement sur le nombre d'accords signés, mais bien aussi sur leur contenu et ainsi sur la façon de concevoir l'emploi. L'une des principales originalités de l'ANI de 2008 sur la modernisation du marché du travail, soulignée par Freyssinet (2010), tient ainsi à son caractère multidimensionnel, traitant tout à la fois du contrat de travail, de la GPEC, de la sécurisation des parcours professionnels, des conditions d'embauche et de rupture (à l'amiable), de l'indemnisation des

chômeurs et de la formation professionnelle : autant de thèmes ayant relevé, jusque-là, d'interventions spécifiques. Cette multidimensionnalité se retrouve alors, dans une certaine mesure, dans les débats et accords observés au niveau de l'entreprise, où la notion d'emploi recouvre pour les acteurs sociaux des réalités plurielles que l'enquête se doit d'identifier.

Cette évolution, tant quantitative que qualitative, portée par les transformations du cadre institutionnel de la négociation d'entreprise sur l'emploi s'accompagne, en deuxième lieu, d'un changement relatif aux objectifs et à la portée de cette régulation : à une logique dominante de protection de l'emploi dans les années 1980-1990 – qu'illustrent exemplairement les initiatives croisant temps de travail, emploi et flexibilité (Morin *et al.*, 1998) dans une perspective essentiellement macro de « partage du travail » – succède une logique où dominent prévention et anticipation des restructurations. On passe ainsi, d'après Fabre (2011:6-7), d'une négociation collective comme « vecteur de création et de maintien de l'emploi » (à travers les lois Aubry sur la réduction du temps de travail par exemple) à une négociation collective comme « mode de gestion de l'emploi »<sup>3</sup>. L'enjeu n'est plus alors seulement de définir des dispositifs visant à éviter les licenciements ou à accompagner les reclassements, mais aussi d'engager, en amont, une réflexion sur les mutations économiques et leurs conséquences possibles en matière d'emploi, de mobilité ou de formation.

Du fait de ces inflexions dans la conception institutionnelle de l'emploi, on comprend alors que les données sur les thèmes abordés dans les accords d'entreprise ne rendent que partiellement compte de la nature et de l'intensité du dialogue social et de la négociation d'entreprise sur l'emploi aujourd'hui. Pour les identifier, il convient donc de ne pas en avoir une vision trop restrictive – en limitant par exemple l'analyse aux accords classés dans la rubrique « emploi » – et de prendre en considération l'ensemble de l'activité des acteurs qui a trait, directement ou indirectement, à ce thème dès lors qu'eux-mêmes la considèrent comme telle.

### **1.2. L'emploi en situation : l'influence des dynamiques productives**

Dans cette perspective, les conceptions de l'emploi portées par les acteurs de l'entreprise – employeur, salariés, syndicats, élus – dépendent certes du contexte économique général, des avancées de la législation et des accords que l'on vient d'évoquer, mais plus encore de l'histoire passée, de la situation présente et des perspectives à venir d'une entreprise ou même d'un établissement singulier. Leurs conceptions de l'emploi ne se

---

3. Un glissement similaire s'observe au niveau de la politique sociale communautaire où la définition des droits de représentation des salariés devient de plus en plus étroitement liée à la politique de gestion et d'anticipation des restructurations, le respect de ces droits visant alors, prioritairement, la réussite de ces « mutations » (Béthoux, Mias, 2012).

comprennent donc pleinement qu'en situation, rapportées aux dynamiques productives propres à un secteur et à une entreprise donnés.

L'importance de cet ancrage productif conduit en particulier à tenir compte des réalités plurielles que recouvre le terme générique de « restructurations ». Dans notre échantillon, certaines restructurations renvoient par exemple à un changement structurel des marchés et de l'emploi, pour lequel on observe, à l'échelle du secteur, une convergence des stratégies suivies par les principaux acteurs du marché et un consensus relativement stable, y compris parmi les représentants du personnel, sur les enjeux de cette réorientation stratégique. A l'échelle de l'entreprise ou du groupe toutefois (voir le cas Pharma), ce « changement de paradigme » a des conséquences très variables selon le type de métiers, et les équipes syndicales se trouvent dès lors confrontées sur le terrain à des arbitrages parfois très difficiles. Dans d'autres cas, les changements dans la stratégie suivie par la direction peuvent être pensés plutôt en termes d'ajustements tactiques à une conjoncture particulière du marché, *via* le redéploiement rapide des ressources de l'entreprise, la réorientation de ses priorités à court terme ou le repositionnement vers d'autres produits ou services (cas de Source, Medic ou Jean-Bon par exemple), obligeant les équipes syndicales à réagir promptement si elles entendent jouer un rôle réel dans la mise en œuvre de ces changements, notamment au regard des conditions de travail et de la qualité de l'emploi. Enfin, dans un contexte de financiarisation de l'économie, d'autres restructurations se rapportent avant tout à une logique comptable de réduction des coûts de production (cas Lingerie, Texcom ou Embal). La plupart des équipes de la CFDT focalisent alors leur attention, dans l'urgence, sur les emplois menacés, reléguant leur engagement à plus long terme sur les questions d'emploi au deuxième plan – sans toutefois l'abandonner.

On comprend donc que face à ces dynamiques plurielles, les responsables syndicaux forgent des conceptions de l'emploi elles-mêmes diverses. Certains, confrontés à une nouvelle annonce de suppressions d'emplois qui fait suite à une succession de plans sociaux, mettront d'emblée l'accent sur la dimension quantitative de l'emploi avant d'envisager les conditions de départ volontaires et les autres moyens susceptibles d'éviter des départs contraints : l'évolution du volume de l'emploi servira de fil conducteur à l'action syndicale. Pour d'autres, là où s'observent le développement de nouvelles activités ou de nouveaux procédés de fabrication (exemple de la plasturgie), parler d'emploi renverra en priorité aux questions d'adaptation à l'emploi à travers la formation, ainsi qu'à l'impact de ces transformations sur les qualifications et les conditions de travail. L'introduction de nouvelles formes de management, comme dans la pharmacie, peut également être à l'origine d'une telle intervention sur l'emploi si elle se traduit par une

réorganisation du travail et de ses règles. Dans le secteur du commerce textile-habillement, marqué par l'instabilité et la précarité de l'emploi, c'est le statut de l'emploi et le fort *turn-over* qui préoccupent avant tout les syndicats, tandis que, dans des entreprises très en pointe sur le plan social (cas de l'agro-alimentaire notamment), l'attention se porte plutôt sur la qualité des parcours professionnels et l'amélioration des classifications pour tenir compte des compétences développées.

Les conceptions de l'emploi portées par les acteurs correspondent donc à une ou des dimensions privilégiées dans des contextes situés, et autour desquelles s'organise l'action collective. De ce fait, les changements institutionnels découlant des politiques publiques et de la négociation collective centralisée (interprofessionnelle et de branche) ne modifient pas de manière mécaniste les conceptions de l'emploi et les pratiques des acteurs sociaux au niveau de l'entreprise ou de l'établissement. Il en est ainsi, par exemple, du recours aux départs anticipés, contredisant à première vue l'orientation actuelle de l'action publique en faveur de l'emploi des seniors, qui est apparu encore âprement négocié dans les entreprises étudiées (Béthoux *et al.*, 2013).

### **1.3. L'emploi au miroir des expériences militantes**

La très grande majorité des délégués syndicaux rencontrés prennent part aux activités du comité d'entreprise, soit directement comme élu, soit statutairement comme délégué syndical. Plusieurs sont aussi délégué syndical central au niveau du groupe ou occupent des fonctions de représentant du personnel au CHSCT. Certains sont ou ont été très actifs au niveau du syndicat territorial ou dans la branche, d'autres sont délégués au comité de groupe européen. Dans les entretiens, le « nous » renvoie ainsi souvent indifféremment à l'équipe syndicale locale et aux élus du comité d'entreprise présentés par le syndicat.

Or l'expérience acquise dans l'exercice de ces différents mandats joue un rôle déterminant dans la façon dont les acteurs rencontrés conçoivent l'emploi. En ce sens, être élu parallèlement (ou avoir été élu précédemment) au CE ou au comité du groupe, au CHSCT, être délégué du personnel, avoir une responsabilité dans le syndicat départemental, détenir un mandat à la fédération et participer aux négociations de branche constituent un apprentissage – institutionnel et cognitif – souvent décisif pour l'action syndicale en entreprise. Ces cumuls, et les trajectoires qu'ils dessinent, élargissent en particulier la vision qu'ont les syndicalistes des questions d'emploi et favorisent une appréhension de leur caractère multidimensionnel.

Dans le même temps, selon la nature des mandats détenus, ces expériences les sensibilisent à certains aspects plus qu'à d'autres et orientent ainsi leurs conceptions de l'emploi et de l'action à mener. Cela est clair

pour les délégués syndicaux (DS) présents au CE qui mettent plus souvent en avant lors des entretiens les argumentaires économiques des directions : ce que le DS d'un groupe pharmaceutique appelle à plusieurs reprises « le rationnel économique », qui serait au fondement des projets de restructuration et qu'il cherche à contester avec l'appui d'experts<sup>4</sup>. Chez TexCom, entreprise de textile-habillement, la grande attention que le délégué syndical central (DSC) porte aux conditions de travail et à la prise en considération de la pénibilité dans la définition des stratégies d'emploi s'explique largement par sa présence ancienne au sein du CHSCT. Le suivi de formations syndicales, de nature économique, juridique ou encore ergonomique, associé à un recours plus fréquent à internet pour se tenir informés des évolutions tant législatives que socio-économiques, renforcent ainsi une tendance à la professionnalisation des responsables syndicaux et à la revendication d'une forme d'expertise qui soit indépendante de celle des experts externes. Cette exigence accrue d'expertise syndicale qui accompagne l'engagement des élus et délégués dans ces débats et négociations sur l'emploi prend sens au regard du « déploiement du projet réformiste de la CFDT qui incite les militants, dans le champ professionnel ou interprofessionnel, à s'engager dans la négociation et le suivi de dossiers complexes nécessitant souvent une compréhension globale du contexte socio-économique, d'autant plus large que l'on monte dans la hiérarchie syndicale » (Guillaume, Pochic, 2009:50). Notons que dans les groupes ou entreprises multi-sites, cette expertise s'acquiert aussi, parfois, par le biais des échanges entre les équipes CFDT des différents sites, attentives à leurs revendications, positions et actions respectives en matière d'emploi : souvent informels, ces échanges peuvent aussi se faire dans le cadre de comités de liaison, de réunions ou de réseaux intrasyndicaux plus institués (cas Pharma ou Navigo par exemple).

Trajectoires professionnelles et militantes d'une part et dynamiques productives propres à l'entreprise de l'autre se croisent donc pour forger l'appréhension qu'ont les acteurs syndicaux de la situation de leur entreprise, et de l'emploi en particulier. Ces apprentissages individuels et collectifs se traduisent dans des perceptions différenciées des dimensions de l'emploi, qui se concrétisent à leur tour diversement dans les stratégies et les pratiques des équipes syndicales développées sur le terrain.

## II. Quelles stratégies d'emploi dans l'entreprise ?

Les monographies réalisées ont permis de dégager deux grands types de stratégies syndicales sur l'emploi : une stratégie intégrée et une stratégie

4. Sur la base d'une enquête quantitative auprès de 1 503 adhérents de la CFDT, Barthélémy et Groux notent que « ceux qui exercent un mandat – les élus, notamment » – accordent plus de poids que les simples adhérents à la stratégie syndicale qui consiste à « agir sur les grands choix économiques de l'entreprise » (66 % pour les premiers contre 49 % pour les derniers) (Barthélémy *et al.*, 2012:69).

d'accompagnement qui correspondent à deux conceptions différentes de l'action syndicale – priorité, objectifs à plus ou moins long terme – et de sa capacité à influencer les décisions de l'entreprise, à deux manières d'articuler les dynamiques économiques et sociales propres à l'entreprise, ainsi qu'à des points de vue contrastés sur l'intérêt des dispositifs qui équipent l'action, GPEC et formation notamment. Elles renvoient aussi, bien entendu, à des configurations singulières au regard de la situation socio-productive du secteur ou de l'entreprise (voir *supra*) et de l'état des relations sociales qui y prévaut. Pour autant, bien que contraignantes, ces situations ne déterminent pas mécaniquement les stratégies observées : qu'une direction soit ouverte au dialogue social est sans doute une condition nécessaire pour que les acteurs syndicaux développent ce que nous appelons une « stratégie intégrée », mais ce n'est pas, assurément, une condition suffisante. Les stratégies dites d'accompagnement, quant à elles, ne sont pas adoptées seulement, par défaut pourrait-on dire, dans les cas des restructurations les plus dures – elles peuvent être aussi le choix d'acteurs syndicaux qui voient dans l'assistance portée au quotidien aux salariés une des raisons d'être de l'action syndicale, y compris là où l'emploi n'est pas directement menacé, voire se développe. Pour rendre compte de ces configurations complexes, nous présentons quatre cas qui nous paraissent emblématiques de ces deux types de stratégie, avant de souligner leurs portées respectives. Il s'agit de stratégies idéal-typiques que l'on retrouve à des degrés divers dans les autres entreprises étudiées.

### **II.1. Stratégies intégrées**

Les stratégies intégrées en matière d'emploi combinent plusieurs dimensions articulées à une conception dominante de l'emploi qui acquiert sa consistance progressivement à travers les actions – diversifiées mais de nature complémentaire – menées par l'organisation syndicale. Il s'agit plutôt de stratégies de long terme qui reposent en grande partie sur la négociation collective et le dialogue social et s'appuient sur une mobilisation des dispositifs institutionnels de branche et d'entreprise.

#### **Plastic : combiner trois registres d'action sur l'emploi**

L'entreprise Plastic fait partie d'un groupe implanté dans 14 pays européens, en Amérique et en Asie. Créée en 1955, elle compte aujourd'hui quelque 5 800 salariés dans le monde et est considérée comme l'un des *leaders* européens de l'équipement automobile. Situé dans la « Plastics Vallée » du bassin d'Oyonnax, le site étudié est de taille modeste (environ 300 salariés en 2011) et a connu depuis 15 ans une succession de restructurations suite aux réorientations de l'activité (abandon de la téléphonie transférée en Chine, rachat d'équipementiers automobiles). Les plans sociaux se

multiplient dans le groupe à partir de 2005 et entraînent la fermeture de plusieurs sites. La relative embellie que connaît le groupe en 2008 prend fin avec l'arrivée de la crise : « le *crash* », « l'effondrement » (pour reprendre les termes du DSC CFDT) que connaissent les constructeurs automobiles se répercute sur leurs fournisseurs, dont le site étudié. Sa fermeture, initialement annoncée pour juillet 2010, sera évitée grâce à un important contrat signé avec un constructeur automobile français. Si cette perspective sauve le site, elle conduit à une nouvelle réorientation de son activité (réalisation de pièces pour poids lourds), nécessitant une tout autre organisation du travail et des compétences spécifiques. L'obtention de ce contrat s'inscrit dans la stratégie actuelle du groupe de se placer sur « le marché du camion », en pointe dans la région.

Dans ce contexte, l'action sur l'emploi engagée par la CFDT, majoritaire sur le site, se déploie dans trois directions. La première vise, par la signature d'accords de méthode – applicables à une unité en 2006 puis à toute l'entreprise française en 2009 – à anticiper le contenu des PSE et à cadrer l'ensemble des restructurations. Le délégué syndical central considère particulièrement intéressant son contenu sur les indemnités de licenciement, les congés de reclassement, la formation, l'aide à la création d'activité ou les garanties de réembauche. Cependant, le syndicat se montre tout aussi soucieux de se préoccuper des travailleurs qui partent que de ceux qui restent, notamment pour conserver leur confiance et favoriser la réussite de la réorientation de l'activité. Dans cette perspective, la deuxième priorité est donnée à l'aménagement des postes de travail correspondant à la nouvelle activité de l'établissement. Ici, c'est la GPEC qui est considérée comme l'outil adéquat pour aménager les nouveaux postes et permettre au syndicat d'être impliqué dans ce projet.

« Par rapport à cette réorientation de l'activité, la stratégie de la CFDT (ça c'est vraiment nous) est de créer une GPEC pour le site. On a déjà eu une réunion. Une réunion est programmée en juin avec l'Agence Rhône-Alpes pour la valorisation de l'innovation sociale et l'amélioration des conditions de travail (Aravis). Ils viendront avec un cabinet d'ergonomes pour réussir l'ergonomie des postes. Parce que si on ne réussit pas l'ergonomie des nouveaux postes de travail, on va avoir plein de problèmes dans l'usine. On a demandé que ça passe par le Fonds d'aide pour l'amélioration des conditions de travail. Nouveaux métiers, nouveaux postes de travail, sécurité : faut que ce soit pris en amont. C'est la première fois que l'on mène une telle action, si ciblée, sur la question de l'aménagement des postes. (...) Il faut réussir ce challenge car sinon, on n'est pas bien non plus » (DSC Plastic).

Des conditions de travail, il en est aussi beaucoup question dans l'expérience de dialogue social territorial inscrite dans le bassin d'emploi dont

la CFDT de Plastic est partie prenante. Cette initiative, troisième registre de l'action sur l'emploi ici, se distingue en ce qu'elle concerne un territoire depuis longtemps identifié à une activité industrielle dominante (Raveyre, Saglio, 1984) et où pourtant le dialogue territorial a eu beaucoup de mal à s'organiser. Les difficultés économiques rencontrées par cette industrie depuis une dizaine d'années ont été amplifiées avec la crise et sont à l'origine de la mise en place en 2007 d'un « comité stratégique prospectif » dans le cadre d'un contrat sectoriel de la plasturgie signé entre la région Rhône-Alpes, l'Etat et la profession. Ce comité a fait réaliser une étude sur les perspectives de la filière en Rhône-Alpes et a lancé trois chantiers : la mise en place d'un observatoire économique, une plate-forme de mobilité et une structure de dialogue social dont les objectifs et le fonctionnement résultent d'une charte établie en concertation par cinq syndicats de salariés et l'organisation professionnelle. Cette commission paritaire, qui couvre 12 000 salariés et 600 entreprises, n'a pas vocation à négocier mais à produire des analyses et préconisations, sur les stratégies industrielles et les conditions de travail notamment, grâce en particulier à des rapports d'experts (Aravis, 2011). Pour le DSC de Plastic qui l'a présidée pendant un an avant de laisser la place à un responsable de la CGT, ce dialogue territorial qui débouche sur des initiatives concrètes complète l'action en interne menée par le syndicat sur les conditions de travail et répond également à la volonté du syndicat de s'impliquer sur les choix économiques et stratégiques de l'entreprise. Il permet également d'informer les acteurs politiques du territoire de la situation de l'entreprise et de recueillir leur soutien.

### **Jean-Bon : la co-construction de parcours professionnels qualifiants**

Presque centenaire, l'entreprise familiale française Jean-Bon s'est progressivement spécialisée dans la charcuterie industrielle et les plats cuisinés. Elle emploie 3 700 salariés en France, principalement en Vendée, qui se répartissent à peu près à égalité entre les quatre sites de l'activité charcuterie et les trois de l'activité traiteur. Sa production, en forte croissance, n'a pas été touchée par la crise, mais la concurrence, vive dans ce marché qui exige de plus en plus de réactivité et d'innovation pour satisfaire l'évolution de la demande des consommateurs, oblige l'entreprise à un effort constant de modernisation de son outil de production et de renouvellement de sa gamme de produits.

Dans cette entreprise reconnue pour l'ancienneté et la qualité du dialogue social, la stratégie d'emploi de la CFDT, très majoritaire, est d'articuler la stratégie de développement économique de l'entreprise – dont elle admet le bien-fondé – et sa stratégie en matière d'emploi à travers la co-construction de règles sur la mobilité, les carrières et les compétences des salariés. La stratégie d'emploi se forge à partir d'une conception du travail

actuel et de son devenir qui impose au syndicat de rechercher des solutions à des revendications concrètes et immédiates des salariés, tout en anticipant les évolutions pour préparer ces derniers aux transformations à venir. Il s'agit d'une stratégie réflexive et intégrée au sens où l'acteur syndical s'interroge sur le sens et la portée des actions passées avant d'en engager d'autres qu'il juge cohérentes avec une certaine conception de l'emploi – organisée autour du concept de parcours professionnel – bénéfique à la fois pour les salariés et pour l'entreprise.

A l'origine de la démarche se trouve la volonté de résoudre un problème de fluctuation saisonnière d'activité (produire plus de salades l'été et de plats cuisinés l'hiver), en tenant compte de la dispersion des sites industriels sur un rayon d'une vingtaine de kilomètres. Le responsable CFDT imagine alors une solution en termes de mobilité inter-sites qui soit aussi susceptible d'améliorer les conditions de travail, les salaires de base (augmentation de coefficient plutôt que primes ponctuelles) et de permettre la construction – notamment à travers la formation – de parcours qualifiants. Cela passe par la mise en place en 2002 d'un *groupe mobilité*, qui rassemble les salariés à qui de nouvelles règles de mobilité entre sites sont appliquées, suivie de la négociation d'un *accord mobilité* pour codifier ces règles. En dépit de l'opposition initiale de la CGT (qui aurait préféré déplacer les machines plutôt que les hommes), cette première initiative a permis d'engager une réflexion plus générale sur la GPEC, qui s'est concrétisée par la signature d'un accord en 2004 (modifié en 2011).

« La première pierre à cet édifice, on l'a posée il y a neuf ans, quand on a créé le groupe mobilité. Il n'y avait pas d'accord mobilité (...). Après, moi, j'ai poussé la réflexion plus loin parce que l'entreprise a tout le temps besoin des gens mobiles sur le site. Pourquoi ne pas donner de la confiance à certains, ils signent un contrat pour deux ans, derrière il y a un engagement de l'entreprise de mettre en place des parcours de formation, ces gens restent entre deux ou trois semaines sur un site et puis ils bougent... et derrière ils apprennent les différents métiers du groupe. Ces gens-là, ils ont 20 points supplémentaires sur leur coefficient. (...) Là, on est sur un parcours professionnel avec derrière une opportunité. Ca, ça a été le premier départ de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences. (...) On s'est dit, on va partir de cette expérience pour parler de la GPEC » (DSC Jean-Bon).

Plus largement, ce qui justifie ici l'action syndicale centrée sur les parcours professionnels de chacun, c'est la conviction que les salariés ne resteront pas affectés à un poste de travail durant toute leur carrière professionnelle, ni même à une entreprise. D'où la nécessité d'anticiper les évolutions à moyen terme, de redonner sens aux classifications (qui doivent correspondre à un

niveau de qualification et non à un niveau de salaire acquis à l'ancienneté), et d'offrir aux salariés des parcours professionnels qu'ils pourront s'approprier.

## **II.2. Stratégies d'accompagnement**

De leur vaste enquête auprès des militants et adhérents cégétistes, Barthélémy et Groux dégagent l'idée que « les entretiens dessinent en filigrane un syndicalisme "d'accompagnement" qui articule la promotion collective des intérêts du groupe et un travail concret d'assistance individuelle au plus près du terrain » (Barthélémy *et al.*, 2012:78). Une telle posture s'est faite jour également au cours de notre enquête sur les débats sur l'emploi dans l'entreprise, nous conduisant à qualifier de « stratégies d'accompagnement en matière d'emploi » le deuxième pôle de stratégies syndicales identifié dans l'étude. Deux entreprises de notre échantillon illustrent bien cette stratégie, dans laquelle on ne constate pas de la part des responsables CFDT interrogés, contrairement au cas des stratégies intégrées, une conception globale de l'emploi autour de laquelle s'organiserait l'action syndicale. Si la CFDT est bien implantée dans ces deux entreprises, elle n'est pas vraiment en capacité d'influencer les décisions de restructuration des directions et les marges de manœuvre dont elle dispose pour agir sur l'emploi restent assez faibles. Face aux restructurations, la CFDT se fixe alors comme tâche prioritaire d'accompagner les salariés, sur le terrain, en cherchant à mettre à profit les opportunités ouvertes par les réorganisations productives.

### **TexCom : une mobilité interne favorisée par les départs**

Créée au XIX<sup>e</sup> siècle, TexCom est *leader* sur le marché français du textile-habillement et spécialisée dans la vente à distance des produits de mode, de décoration et d'électroménager. Rachetée dans les années 1990 par une multinationale française, cette entreprise a gardé une position dominante dans le secteur grâce au développement du commerce sur internet et à une politique de réduction continue des coûts de production. Depuis la fin des années 1990, la société se trouve, d'après le DSC CFDT, en situation de « restructuration permanente ». En 2009, le groupe employait 3 900 personnes contre plus de 5 000 deux ans auparavant, et de nouveaux plans sociaux sont envisagés en relation avec la fermeture des points de vente.

La CFDT attendait beaucoup de l'accord GPEC négocié en 2008, notamment pour renforcer l'employabilité des salariés par rapport à des suppressions d'emplois qu'il est très difficile d'empêcher.

« Pour nous, c'était important d'anticiper un PSE. L'enjeu c'était d'empêcher le plan social. Notre stratégie, c'est simple : dans une GPEC, c'est d'avoir la présentation des projets à court et moyen terme. Mais à partir du moment où on a négocié une GPEC mais on n'a pas eu les infos... nous

on s'attendait à travailler par anticipation. Dernièrement, on a eu un problème, qui n'est pas encore finalisé, avec un regroupement des services de la communication, qui étaient dispatchés partout dans l'entreprise. On nous a présenté ça comme étant de la GPEC. Pour augmenter la productivité. Mais pour moi, la GPEC, c'est de l'anticipation. Si c'est pour faire venir un cabinet pour voir comment faire la réorganisation, pour moi, c'est pas de l'anticipation, mais du travail dans l'urgence. Vous voyez ? On n'a pas la même définition de la GPEC. Le problème, quand on arrive à un plan social, les gens sont confrontés à la question : « Qu'est-ce que j'ai comme compétences ? Vers où je peux m'orienter ? », alors qu'au contraire, c'est important de faire plus de formation pour que les salariés soient moins démunis face au licenciement » (DSC TexCom).

L'usage que fait la direction de la GPEC ne répond donc pas aux attentes de ces syndicalistes et peut expliquer leurs décisions ultérieures. Quelques mois après la signature de l'accord de 2008, la direction annonce un nouveau plan de licenciements de grande ampleur qui suscite une assez forte mobilisation du personnel. Dans ce contexte, la CFDT, sans doute assez désabusée sur la portée réelle de l'accord GPEC, négocie un plan de départs volontaires pour 300 salariés du siège, jugé peu avantageux par les autres organisations syndicales qui ne la soutiennent pas dans sa démarche. La manière dont le syndicat justifie sa position illustre une stratégie d'emploi dont l'ambition est réduite. Faute de pouvoir anticiper les restructurations, faute de pouvoir faire de la GPEC un outil d'anticipation, le syndicat se focalise sur l'amélioration des conditions de travail des salariés qui occupent des postes difficiles en demandant qu'ils puissent occuper les postes moins pénibles libérés par les volontaires au départ. Il s'agit d'une stratégie à court terme qui encourage la mobilité interne mais dont la portée reste limitée. La CFDT propose néanmoins d'approfondir cette démarche en réfléchissant à la notion d'emplois « sensibles » susceptibles d'être menacés en premier lors de prochaines restructurations.

### **Pharma : entre défense catégorielle et suivi des décisions managériales**

L'entreprise *leader* de l'industrie pharmaceutique, Pharma, née en 2005 de la fusion de deux groupes français, est présente sur plus de 40 sites en France et emploie près de 25 000 personnes. Le groupe est divisé en six activités principales qui correspondent à des unités juridiquement distinctes aux dynamiques d'emploi très variables (R&D, production de principes actifs, de produits pharmaceutiques, de médicaments génériques, de vaccins et distribution de produits pharmaceutiques). Les difficultés qui touchent l'industrie pharmaceutique, dues notamment à la concurrence des producteurs de génériques, ont entraîné de nombreuses restructurations dans le groupe qui n'ont pas frappé avec la même intensité toutes ces activités. Un

des premiers projets de grande envergure a visé en 2007-2008 le domaine de la visite médicale qui a très rapidement vu ses effectifs diminuer de plus de 50 %. Parallèlement, en 2008, la nomination d'un nouveau PDG s'est accompagnée de la mise en place d'une politique drastique de réduction des coûts, qui a d'abord surtout affecté la R&D mais qui, selon les représentants du personnel, pourrait être étendue aux activités de production. L'activité « vaccins », en pleine expansion et bénéficiant de gros investissements et d'embauches importantes, notamment de jeunes, présente ainsi un profil diamétralement opposé à celui de la visite médicale. Ces dynamiques d'emploi très éclatées selon les activités se traduisent au sein du groupe par des stratégies syndicales elles-mêmes différenciées.

Dans les années 1990, avant même les lois Aubry, l'un des points forts de la stratégie syndicale sur l'emploi portait sur la réduction du temps de travail et le temps partiel, moins dans une optique de partage du travail que de conciliation entre vie familiale, loisirs et vie professionnelle. Les représentants du personnel disent avoir obtenu de très bons accords de temps partiel à 32 heures, tout en se demandant, rétrospectivement, s'ils ne préfiguraient pas la politique visant la diminution du nombre de visiteurs médicaux. Depuis quelques années, les PSE concernant cette catégorie se sont multipliés – chez Pharma comme chez ses concurrents – et ont conduit à l'ouverture d'une négociation de branche pour réformer les dispositions propres à cette catégorie. Bien qu'opposés à la réforme du statut des visiteurs médicaux, les représentants CFDT du groupe ont été contraints d'accepter les stipulations de l'accord signé en 2009 par leur fédération – qui élève le seuil de déclenchement d'un PSE pour cette catégorie de personnel –, ce qui les a placés dans une position très difficile vis-à-vis de leurs adhérents et des visiteurs médicaux de l'entreprise. De son côté, le responsable CFDT de la branche insiste sur les contreparties obtenues en matière de rémunération et de formation. Pour ce métier en voie de disparition, l'action syndicale, désormais totalement sur la défensive, vise avant tout le maintien des conditions de départ anticipé dont sont demandeurs ces salariés.

Pour l'activité vaccins, au contraire florissante, l'organisation syndicale met en œuvre une stratégie de suivi étroit et de contrôle de l'application des décisions managériales qui affectent l'organisation du travail. La CFDT la définit elle-même comme une stratégie d'accompagnement soucieuse de vérifier la place de chacun, de déceler les possibilités de promotion, de s'assurer d'une juste répartition des tâches et d'une application correcte des règles de classification. La défense individuelle occupe une part importante dans cette stratégie, tout comme l'activité de veille par rapport aux décisions du management et à la politique de réduction des coûts qu'on ne peut combattre frontalement. Le scepticisme et le relatif désintérêt de l'équipe

syndicale pour la GPEC, qui fait l'objet de plusieurs accords (de groupe et pour deux des spécialités dont celle des vaccins), signalent une orientation de l'action syndicale plus réactive que proactive.

### **II.3. Entre protection de l'emploi et participation à sa gestion**

Quels enseignements tirer de l'action multiforme de l'organisation syndicale sur l'emploi dans ces quatre entreprises, qui sont toutes confrontées à des restructurations continues et pour trois d'entre elles de grande ampleur ? Elle montre d'abord l'importance que les équipes CFDT accordent à la thématique générale de l'emploi envisagée sous plusieurs composantes, dont certaines recouvrent ce qu'on entend généralement par emploi (statut, volume, structure) tandis que d'autres renvoient plutôt aux conditions de travail (aménagement des postes, temps de travail, formation) et aux parcours professionnels. L'analyse a cependant mis en évidence des différences marquées entre les deux stratégies.

Les stratégies intégrées prennent acte de l'importance des transformations de l'organisation productive et des mutations du travail. Les diagnostics établis sur les changements productifs dont les syndicalistes ne contestent pas la nécessité dans un contexte marqué par une forte concurrence (repenser l'activité des équipementiers automobiles chez Plastic, innover pour répondre à la demande des consommateurs chez Jean-Bon, ou bien encore s'adapter aux technologies nouvelles chez Embal – voir *infra*), se doublent en effet de la conviction selon laquelle le travail et l'emploi (les métiers, les carrières et les conditions de travail) seront durablement affectés par ces changements. Sur le fondement de ce double constat, l'action syndicale exprime clairement la volonté de ne pas laisser aux directions d'entreprise la pleine maîtrise de la gestion de l'emploi, que ce soit à l'occasion des PSE (en signant des accords de méthode), dans l'organisation du travail (à travers des accords de GPEC et en s'impliquant directement aux côtés des experts dans l'aménagement des postes de travail), dans la réflexion sur l'avenir industriel d'un secteur et d'un bassin d'emploi (en organisation des mobilités inter-sites ou en participant activement au dialogue social territorial). L'ambition est d'être un acteur reconnu et légitime des transformations en cours, par une activité de co-construction – avec les directions – de nouvelles règles de travail inscrites dans des dispositifs variés. Il s'agit parallèlement de convaincre les salariés qu'ils peuvent, s'ils se les approprient, tirer parti de ces règles et de ces dispositifs pour améliorer la qualité de leur travail, bénéficier de mobilités qualifiantes dans ou hors de l'entreprise, en somme pour renforcer leur employabilité dans des contextes marqués par l'incertitude. Pour les acteurs syndicaux, la construction des stratégies d'emploi passe donc aussi, en ce sens, par un travail pédagogique à destination des salariés, visant à leur présenter les dispositifs (complexes) mis en œuvre, tout en les incitant, et les aidant, à

se projeter au-delà de la situation présente, souvent difficile et parfois conflictuelle. Pour être mise en œuvre, une telle stratégie suppose un dialogue social de qualité, ce qui est le cas dans les deux entreprises mentionnées, même si les conflits n'en sont pas absents pour autant.

Les stratégies d'accompagnement visent à défendre au quotidien les salariés dont l'emploi est menacé, ou soumis à de nouvelles contraintes et règles de gestion très difficiles à supporter. Elles se déploient plutôt dans des entreprises où les centres de décision stratégiques sont très éloignés des unités productives, voire considérés comme inaccessibles et où il paraît difficile (et d'une certaine manière illusoire) d'intervenir sur ce qui relève des prérogatives de l'employeur en matière de gestion. Bien que favorables à la négociation collective et au dialogue social, comme le sont très massivement les militants de la CFDT, les délégués et élus rencontrés en soulignent alors plutôt les obstacles et les résultats limités. Tout en ayant négocié le contenu, ils se montrent en particulier très critiques sur la GPEC : non sur l'outil lui-même, mais sur son usage, qu'ils jugent dévoyé par des directions qui l'instrumentaliseraient pour gérer les licenciements. Par certains aspects – forte autonomie par rapport à la loi et aux accords interprofessionnels, encadrement de la négociation par la hiérarchie et poids déterminant des impératifs économiques –, et dans les cas les plus extrêmes, le dialogue social pratiqué dans ces entreprises évoque le « dialogue social managérial » défini par Groux (2010). Il tend d'autant plus à s'imposer que les responsables syndicaux interrogés se montrent eux-mêmes assez distants par rapport aux grands dispositifs négociés (la GPEC ou le DIF pour la formation), censés créer de nouveaux droits pour les salariés et constituer de nouvelles ressources pour l'action syndicale. Dans cette perspective, l'action sur l'emploi se veut pragmatique, concrète, réactive par rapport aux décisions managériales, soucieuse avant tout de vérifier l'application des règles et de dénoncer les manquements aux droits, attentive aux situations individuelles des salariés et notamment à leurs conditions de travail. Elle est aussi ciblée sur les catégories les plus fragiles de l'entreprise – visiteurs médicaux dont l'emploi disparaît, métiers dits « sensibles » du commerce de l'habillement que viseront les prochains plans de licenciement.

Que les actions des équipes syndicales rencontrées se rapportent plutôt à l'une ou à l'autre de ces stratégies, leurs membres sont toujours conscients que les actions sur l'emploi doivent tenir compte de la réalité de l'entreprise, de son organisation productive comme de ses perspectives de développement : en ce sens, ils font montre de ce « réalisme économique » qui domine aujourd'hui dans l'attitude des cédétistes et définit largement leur positionnement syndical (Barthélémy *et al.*, 2012). Cette mise en relation entre emploi et efficacité productive que l'on retrouve dans les propos des responsables CFDT lorsqu'ils nous expliquent les compromis passés en

matière d'emploi, valide, d'une certaine manière, les analyses de Bélanger et Thuderoz (1998). Sur la base de travaux comparatifs entre la France et le Québec portant sur la régulation de la relation d'emploi, ils ont en effet identifié « une recodification de la relation d'emploi », qui se lit à travers un nouveau compromis social construit autour de la correspondance entre productivité et emploi. En émergence, il tendait à se substituer au compromis fordien des Trente Glorieuses reposant sur une correspondance entre travail effectif et salaire. Toutefois, le caractère limité des informations de type économique et stratégique délivrées par les entreprises aux salariés et à leurs représentants, constatées par plusieurs de ces équipes syndicales, compromet la pleine réalisation de ce nouveau compromis.

### III. Temporalité et espaces de l'action syndicale sur l'emploi

Diverse dans son contenu et ses objectifs, l'action syndicale sur l'emploi l'est également dans sa *temporalité* – selon qu'elle vise à répondre à des situations d'urgence ou parvient à engager des démarches de plus long terme – et dans les *espaces* où elle s'inscrit – limités à la seule entreprise, voire à l'établissement, ou ouverts vers ces autres lieux de délibération que peuvent être la branche ou le territoire. Ainsi, au-delà des caractéristiques propres à chacune des deux stratégies dégagées ci-dessus, étudier l'action syndicale sur l'emploi dans des entreprises en restructuration conduit à mettre en lumière des enjeux transversaux qui interrogent non seulement les conceptions de l'emploi, la nature des processus de restructuration et la portée des pratiques syndicales mais aussi, *in fine*, la définition même de l'entreprise et de ses horizons, temporels et spatiaux. C'est le cas, en premier lieu, des débats sur la définition des compétences et statuts des salariés qui conduisent à repenser les liens entre l'entreprise et ces derniers en élargissant le regard – et les actions – au-delà de la seule entreprise. C'est le cas ensuite de l'information, que l'ambition d'« anticipation » aujourd'hui largement affichée en matière de gestion des restructurations, place au cœur des batailles qui se jouent dans, mais aussi hors de l'entreprise.

#### III.1. Compétences et statuts d'emploi : dépasser le « ici et maintenant »

La façon de concevoir les compétences des salariés et de définir leurs statuts d'emploi, telle que nous l'avons observée dans ces débats sur l'emploi, montrent la nécessaire prise en considération dans ces discussions d'éléments qui soient tout à la fois extérieurs à l'entreprise et postérieurs à la situation présente.

#### Compétences des salariés : entre internalisation et externalisation

L'hypothèse d'un mouvement d'internalisation de compétences acquises hors de l'entreprise est apparue clairement dans les propos du DSC

de Jean-Bon, lorsqu'il explique que la GPEC et la négociation d'un accord en la matière peuvent être l'occasion de valoriser, *dans l'entreprise*, les compétences acquises par les salariés *à l'extérieur*, en dehors de leur activité professionnelle. Cette idée, initialement avancée par l'expert, entre ici en résonance avec la vision de l'emploi articulée autour de l'idée de parcours professionnel qui caractérise les stratégies syndicales (et patronales) dans cette entreprise (voir *supra*).

« Dans la GPEC, il y a aussi l'idée de valoriser les compétences du salarié, mais acquises en dehors de l'entreprise. L'expert, il avait ça comme exemple : la femme d'un artisan qui fait toute sa comptabilité... Elle était dans un bureau dans sa boîte, mais ça, elle n'en avait pas parlé. A un moment donné, suppression de postes, entretien, mais ils ne savaient pas que cette dame faisait ça. Mais après quand ils ont su, ça a permis de lui trouver un poste en interne dans le cadre d'un PSE. Pourquoi ne pas utiliser les compétences complètes du salarié ? L'expert, son outil de gestion c'était un arbre : t'avais le tronc des compétences, avec les branches, les différents trucs qu'une personne peut faire à l'extérieur. Quelqu'un qui est responsable d'un comité des fêtes, d'un festival en plein air, je pense que la personne qui a lancé ça a des compétences pour gérer un collectif... Ce côté-là, moi ça me plaisait bien. (...) (Dans l'accord) on intègre certaines compétences extérieures ; il y a un échange un petit peu plus important au niveau des entretiens pro sur cette dimension externe. (...) C'est des trucs importants pour la GPEC » (DSC Jean-Bon).

La notion de parcours professionnel est également centrale dans les stratégies syndicales mises en place chez Embal, entreprise créée dans les années 1950 et aujourd'hui important fournisseur national de tubes plastiques pour l'industrie cosmétique et la pharmacie, dont l'actionariat a connu une histoire mouvementée (rachats successifs par de grands groupes français et étrangers, dont un fonds d'investissement américain en 2010). Dans un climat social très tendu, en raison de la volonté de la direction de réduire les coûts de production et de ne plus remplacer les départs naturels, la stratégie d'emploi de la CFDT – première organisation syndicale de l'entreprise bien qu'inégalement implantée selon les sites – articule attention aux conditions de travail, défense de la reconnaissance du métier et de l'évolution des carrières par la mise en place d'outils objectifs d'évaluation, et réflexion sur les incidences des changements technologiques fréquents sur l'organisation du travail, le contenu des emplois et les besoins de formation. Cette stratégie intégrée, au sens où toutes ces dimensions sont pensées en étroite relation les unes avec les autres et sont considérées comme faisant partie intégrante du champ d'intervention du syndicat dans l'entreprise, vise en particulier à construire des points d'appui et des formes de stabilité nécessaires à la mise en place de parcours professionnels. La

signature d'un accord sur la GPEC en 2010 en est un élément essentiel dans un contexte marqué par des processus technologiques toujours en évolution :

« Le processus de formation commence seulement maintenant à être plus organisé, avant c'était en cours de route : on recevait une nouvelle machine, on la testait, mais il n'y avait pas de parcours identifié pour savoir comment faire pour devenir régleur sur tel type de machine. (...) Avec ce qui parasite tout ça, les réorganisations successives tous les deux ans, on ne savait pas construire une stabilité pour bien construire un parcours professionnel par rapport à ça. Par contre, dans l'accord GPEC qu'on a signé l'année dernière, il y a tout un module qui est prévu par rapport à ça : le parcours professionnel qui sera affiché, les différents postes d'évolution disponibles, etc. » (DSC Embal).

En codifiant et rendant ainsi plus transparente pour les salariés la gestion des compétences, l'enjeu est de leur garantir des possibilités de formation et de mobilités – internes – qui soient en phase avec le rythme soutenu des transformations technologiques, organisationnelles, voire productives que connaît l'entreprise.

Mais évoquer la construction de tels parcours professionnels, c'est aussi, dans plusieurs des cas observés, envisager que les compétences acquises dans une entreprise et une activité professionnelle données puissent être « externalisées », transférées dirait-on couramment, vers d'autres activités, postes ou lieux de travail. Les compétences à construire ou à renforcer doivent ainsi être mises au service de mobilités internes, comme chez Embal, mais aussi potentiellement externes. Revenant sur les débats liant emploi, compétences et formation, les militants CFDT rencontrés estiment ainsi souvent que les directions instrumentalisent le droit à la formation (le DIF en particulier), arguant abusivement de la nécessaire adéquation entre contenu de la formation et compétences requises par le poste de travail du salarié concerné, pour bloquer l'accès à la formation. Or un tel jugement critique s'explique en particulier par la conception extensive de l'activité professionnelle que retiennent en règle générale les représentants du personnel, pour qui celle-ci s'étend au-delà du seul poste de travail présentement occupé :

« On a une adhérente qui est l'ancienne assistante du PDG : quand il a été viré, elle a été transférée comme assistante dans une direction régionale. Elle a accepté (et) elle a demandé dans le cadre d'un DIF une formation en anglais, en expliquant qu'elle perd son employabilité sinon. Et ça lui a été refusé, en prétextant que dans une direction régionale, elle n'a pas besoin de savoir parler anglais. (...) Les DIF, tant qu'ils n'ont pas un lien étroit avec notre métier, c'est refusé » (DSC Remed).

A travers la notion d'« employabilité », c'est bien en effet à ses compétences sur le marché du travail *en général*, et non seulement pour le poste *particulier* qu'elle occupe, que cette salariée fait référence. Ce que les délégués CFDT remettent en cause, c'est donc finalement moins le nécessaire ajustement entre contenu de la formation et compétences attendues, que la définition même de ces compétences, et des objectifs (immédiats ou ultérieurs ; sur ce poste ou ailleurs) qu'elles doivent servir (Cavestro *et al.*, 2007).

### **Statuts d'emploi : entre résignation et innovation**

La question des statuts d'emploi, et celle corollaire de la place des salariés précaires, éclairent elles aussi d'un jour nouveau les relations entre l'entreprise, ses salariés et son environnement. Le recours à l'intérim ou aux CDD a ainsi été évoqué lors des entretiens, dans la mesure où, notamment, l'activité de plusieurs entreprises de l'échantillon est soumise à des variations saisonnières de la demande : c'est le cas de l'eau minérale ou des produits frais dans l'agro-alimentaire, des vaccins dans l'industrie pharmaceutique, des bateaux de plaisance dans la plasturgie ou encore de la vente à distance chez TexCom qui connaît un pic au moment des fêtes de fin d'année.

Dans cette perspective, le recours à des salariés en contrat précaire est rapidement présenté par nos interlocuteurs comme une variable d'ajustement, permettant des embauches en cas de surcroît d'activité, mais aussi des départs « facilités » lorsque l'activité est en baisse. Dans quelques cas, nous constatons ainsi une certaine acceptation, voire résignation, face à l'éclatement des statuts d'emploi : la présence d'emplois précaires est considérée comme inhérente à l'activité elle-même (cas des CDD dans l'industrie pharmaceutique ou de l'intérim à TexCom) et peut être reconnue alors par les syndicalistes comme la principale variable d'ajustement des politiques d'emploi de l'entreprise. Cela évoque la stratégie de « subordination » (des intérêts des travailleurs « atypiques » à ceux des travailleurs « stables ») qu'identifie Heery (2009) dans son analyse des stratégies des syndicats britanniques à l'égard des travailleurs précaires. A cela s'ajoute, d'après les délégués et élus interrogés, un changement notable de la part des directions dans la gestion de l'emploi des intérimaires – et dans une moindre mesure des CDD – dont les contrats ne sont plus transformés en CDI au bout d'un certain temps, comme c'était l'usage avant. Paradoxalement, ce changement peut résulter en partie de la mise en place d'une démarche de GPEC, qui permet d'ajuster plus finement le volume des embauches, comme le note le DSC de Jean-Bon : « Avec la GPEC, l'entreprise a une vision plus claire de ses besoins. A une époque, Jean-Bon embauchait par ancienneté. Vous étiez cinq ans opératrice chez Jean-Bon, sur des CDD, ils vous embauchaient. Aujourd'hui ils embauchent beaucoup plus par rapport aux besoins de l'entreprise et aux compétences des

gens. » En ce sens, la GPEC apparaît comme une forme de rationalisation de la gestion de l'emploi.

Plusieurs stratégies syndicales se dessinent alors face à ces constats : quantitative, afin de contenir la progression du nombre de salariés précaires, ou plus qualitative lorsqu'il paraît difficile aux acteurs syndicaux de pouvoir peser sur le nombre des salariés précaires. L'enjeu, comme chez Navigo, est alors d'assurer un traitement équitable de ces salariés, en veillant à ce qu'ils puissent bénéficier d'un certain nombre de droits (temps de travail, augmentations salariales), dans une logique que Heery (2009) qualifierait ici d'« inclusion ». Enfin, la négociation et l'adoption en 2006 d'un accord sur « le CDI intermittent » chez Eaumin représente une réponse originale à ces questions – illustrant cette fois, dans la typologie établie par Heery, une stratégie d'« engagement »<sup>5</sup>. Elle montre comment combiner les volets quantitatif et qualitatif des actions en faveur des salariés précaires et comment trouver des solutions sur l'emploi en sortant du seul périmètre de l'entreprise. L'objectif de cet accord, amendé en 2011, est en effet d'organiser un CDI permettant à des salariés de partager leur activité, à l'échelle de l'année, entre l'usine d'Eaumin et les stations de sports d'hiver, en tenant compte de la saisonnalité de l'activité d'embouteillage et de la présence importante de travailleurs saisonniers dans la région. Ce « partage de l'activité » s'apparente par certains aspects au « temps partagé » des salariés des groupements d'employeurs, dont Zimmermann (2011) note deux modalités principales : le partage saisonnier, comme ici chez Eaumin, pour les salariés les moins qualifiés, et la co-activité hebdomadaire, auprès de plusieurs entreprises, pour les plus qualifiés. Dans l'un et l'autre cas, elle note l'intérêt que peuvent y trouver ces salariés, avec en premier lieu la stabilité de l'emploi offerte par le CDI, mais aussi les limites inhérentes à ce type de « partage du travail », qui grève notamment souvent les possibilités de développement professionnel. Revenant sur la genèse de cet accord, le DSC d'Eaumin rappelle que ce sont initialement des changements dans la politique de gestion de l'emploi précaire, ayant conduit à augmenter le volume d'intérimaires, qui ont poussé la CFDT à rechercher les moyens de contenir cette hausse, mais aussi de « s'attacher » ces salariés.

« J'ai du mal à supporter le taux d'intérim sur le site industriel d'Eaumin, de 15 % à 18 %. (...) Dans la convention collective, il y avait la notion de saison qui *a priori* maintenant a tendance à disparaître. Mais on s'est appuyé là-dessus. (...) Moi je gérais tout le travail précaire, c'était moi le responsable. Donc en discutant avec les stations de ski, j'ai vu qu'ils étaient

5. Le Code du travail prévoit que les entreprises puissent recourir au contrat de travail intermittent *pour pouvoir des emplois permanents comportant par nature une alternance de périodes travaillées et non travaillées*, en raison des fluctuations de l'activité. Ce contrat à durée indéterminée est appelé « CDI intermittent ». L'employeur ne peut, de sa seule initiative, proposer un contrat de travail intermittent : une convention ou un accord collectif (étendu, d'entreprise ou d'établissement) doit autoriser le recours à un tel type de contrat.

aussi soucieux de retrouver le même personnel l'hiver, pour avoir des gens formés. Et nous, au niveau de l'intérim, le gros des troupes, si on pouvait récupérer des gens régulièrement, à partir du mois d'avril, début de mai... c'était l'objectif. (...) On a des conducteurs de damage, ceux-là on les a mis comme caristes chez nous et ça allait très bien. On a eu les agents de secourisme, les électromécaniciens. On a eu 15 personnes... mais l'accord n'a été appliqué qu'une année. On a repris depuis un an, avec cinq emplois de plus (...). Maintenant, l'objectif est d'avoir au moins une quarantaine d'intermittents. Le bassin d'emploi est difficile car on subit l'attraction de la Suisse où les salaires sont plus élevés. Même les intérimaires filent en Suisse » (DSC Eaumin).

### **III.2. De la réception à la construction : les enjeux de l'information**

Ces réflexions sur les relations entre l'entreprise et son environnement se prolongent à travers les débats et initiatives relatifs à l'information des salariés : ils posent à leur tour la question des frontières de l'entreprise, en cherchant à sortir le débat sur l'emploi des seuls murs de cette dernière.

#### **Dans l'entreprise, contourner l'asymétrie d'information**

Si l'enjeu de l'information sur l'emploi est assurément un enjeu transversal, les dispositifs et accords de GPEC représentent un cas d'école, une mise à l'épreuve concrète de la possibilité d'informer, de prévoir et d'anticiper. L'« anticipation sociale des restructurations », entendue comme « un partage précoce d'information sur la stratégie de l'entreprise » et mise en avant dans les discours et politiques actuels, se présenterait d'ailleurs comme « un nouveau visage », « une dérivée de la GPEC », notamment du point de vue de ses finalités, adaptée au caractère de plus en plus « permanent » des restructurations (Beaujolin-Bellet *et al.*, 2007). Dans plusieurs des cas étudiés, les fortes attentes syndicales en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences se heurtent ainsi aux réticences de directions qui se montrent hésitantes, voire opposées, à l'établissement d'une politique de GPEC, en mettant en avant la difficulté qu'elles rencontrent, dans un contexte d'instabilité des marchés, pour prévoir ce que sera l'avenir de l'activité, et donc des emplois dans l'entreprise. La même image est ainsi utilisée chez Navigo et chez Remed, lorsque les DSC rapportent les positions de leurs directions respectives :

« L'ancien DRH avant le plan, il se foutait de nous quand on parlait de la GPEC, parce qu'il disait qu'il n'a pas de boule de cristal pour prédire l'avenir. Suite au PSE, il y a de nouvelles méthodes de management où ils révolutionnent un peu les façons de produire, mais ils ne nous adaptent pas les métiers, ils ne nous disent pas : "dans l'avenir on aura besoin de tels métiers, de telles compétences" » (DSC Navigo).

« La GPEC ? Nous avons demandé depuis longtemps d'avoir un accord, parce que l'environnement évolue vite, mais la direction nous répond qu'*ils n'ont pas une boule de cristal pour voir l'avenir*. Je leur ai dit que si c'est comme ça, on va avoir du mal à faire la GPEC... » (DSC Remed).

Dans ces propos, on repère un glissement de la « prévision » (que comporte officiellement la GPEC dans son intitulé) à la « prédiction », jugée quasiment impossible par les directions concernées. Or ce glissement n'est pas innocent : prédire est en effet bien plus incertain que prévoir – d'un côté la divination et la prophétie, avec ce qu'elles comportent de surnaturel ; de l'autre la prospective et le pronostic, fondés sur l'étude et le raisonnement. En parlant de « miracles » (prédiction) et de « météo » (prévision), le DRH de Lingerie se place quant à lui sur ces deux registres, en notant que les difficultés à envisager le futur au-delà d'un certain point tiennent avant tout aux contraintes productives propres au produit et au secteur :

« Les représentants des salariés ont cru qu'en matière de GPEC il y aura des miracles. Ben non, nous on écrit des plans à deux ans et déjà quand on le fait, on croit à 90 % pour la première année. Ensuite, pour la deuxième, c'est comme la météo... Donc vouloir produire des plans à trois ans... c'est se prendre les pieds dans le tapis. On n'est pas Airbus avec un carnet des commandes rempli cinq ans à l'avance. Nous, notre horizon c'est la saison, six mois au maximum » (DRH Lingerie).

Chez Medic, c'est moins la nature de l'activité elle-même qui est mise en avant pour expliquer la difficulté à prévoir et anticiper que la structure même de ce groupe multinational britannique dont les centres de décision sont éloignés et où les décisions sont frappées du sceau de la confidentialité.

« De toutes les GPEC, je n'en ai pas vu une qui marche, surtout dans un groupe international où les décisions se prennent à Londres, où quand ils commencent à réfléchir à des projets, les mecs signent des papiers comme quoi c'est confidentiel, qu'ils n'ont pas le droit de divulguer, donc on est coincé » (DSC Medic).

Le pessimisme affiché dans ces propos ne conduit pas pour autant tous les acteurs syndicaux à la résignation. Les cas étudiés, et notamment ceux évoqués plus haut, montrent au contraire les stratégies développées par ces derniers pour tenter de contourner ces difficultés. La répétition des situations de restructuration, conjuguée au manque d'information délivrée par les directions, placent notamment les représentants syndicaux en position de veille et d'alerte pour repérer eux-mêmes les éventuels signes annonciateurs de changements à venir. Ainsi, chez Navigo, le DSC nous explique avoir placé des « alertes google » pour être averti de toute mention, sur l'internet, de son entreprise, afin de solliciter sa direction et lui demander plus d'informations sur les points évoqués sur la toile. Plus largement, les actions entreprises visent à « construire une stabilité », pour reprendre

l'expression du représentant d'Embal précédemment cité : la « prospective » vise ainsi plus à « aider à construire l'avenir qu'à le prédire » (de Jouvenel, cité par Beaujolin-Bellet *et al.*, 2007:14).

### **Branche et territoire : d'autres lieux pertinents de la délibération ?**

L'asymétrie d'information entre les directions et les représentants du personnel reste néanmoins souvent considérable, compromettant la possibilité d'engager véritablement une régulation conjointe de l'emploi, dans laquelle l'accès à ces informations permettrait aux acteurs syndicaux d'identifier les trajectoires des entreprises à moyen et à long termes, de comprendre les choix des directions pour au moins les discuter et, le cas échéant, proposer des alternatives. Elle pose alors la question des lieux pertinents pour la construction et la délivrance des informations à destination des salariés et celle, corollaire, de la possibilité, voire de la nécessité, de franchir pour cela les portes de l'entreprise.

Pour réduire les asymétries de l'information constatées dans l'entreprise, ne faudrait-il pas, en effet, à côté du développement de la négociation d'entreprise, équiper et renforcer l'expertise au sein d'autres lieux qui lui sont extérieurs, comme le territoire et la branche ? Les réflexions au niveau des territoires se développent, que ce soit dans le cadre des « engagements de développement de l'emploi et des compétences » (EDEC) <sup>6</sup>, dans les pôles de compétitivité, en lien étroit avec les questions d'innovation technologique et industrielle, ou encore dans celui de la GPEC territoriale soutenue par la Direction générale de l'emploi et de la formation professionnelle. Toutefois, la concertation étendue que nécessite une telle démarche se heurte au manque de moyens, à des problèmes de structuration et de capacité à agir des parties prenantes et en particulier des représentants du monde du travail (Jobert, 2008). Les expériences de dialogue social territorial qui associent un large éventail d'acteurs et s'inscrivent dans une démarche d'anticipation, comme celle observée à partir du cas Plastic, restent encore limitées. Dans les entreprises de notre échantillon, le territoire est plutôt considéré comme un espace de mobilisation externe pour populariser un conflit, obtenir le soutien des acteurs politiques et la solidarité de la population locale davantage que comme un espace de délibération où développer l'expertise.

Dans quelques cas, c'est l'action des fédérations syndicales qui représente un appui pour les acteurs de l'entreprise engagés dans des débats et négociations sur l'emploi : pris en charge par certaines fédérations, le travail de centralisation et de mise en circulation des accords (de GPEC, de méthode, de formation, etc.) conclus dans les entreprises du secteur

6. Le volet prospectif d'EDEC constitue un dispositif de diagnostic orienté vers l'action. Il se définit, en premier lieu, comme un contrat passé entre l'Etat (ministère en charge de l'Emploi) et les organisations professionnelles et syndicales représentatives dans un (ou plusieurs) secteur(s) d'activité ou sur un territoire.

permet notamment d'équiper les négociations locales en offrant aux délégués modèles, ou contre-modèles, pour les guider dans leurs échanges avec les directions. Dans les branches professionnelles, des analyses sont également menées, par exemple par l'intermédiaire des « contrats d'études prospectives » (CEP) ou par des commissions de branches *ad hoc*. La question de l'appropriation par les acteurs de l'entreprise des constats et recommandations formulés dans ces lieux se trouve cependant posée. Plus généralement, ces difficultés conduisent à se demander si l'on ne devrait pas considérer ces informations économiques et stratégiques comme un « bien public » à la disposition de toutes les « parties prenantes » de l'entreprise, dont les salariés et leurs représentants, et non comme un « bien privé » appartenant aux directions d'entreprises et à ses actionnaires, comme cela semble encore très souvent le cas.

## Conclusion

Au terme de cette étude, peut-on dire que l'action syndicale sur l'emploi s'oriente de plus en plus vers une forme de participation à la « gestion de l'emploi », suivant en cela le déplacement des objectifs de la négociation décrit par Fabre ? Les résultats de nos enquêtes conduisent à une réponse nuancée, ne serait-ce que parce que l'action syndicale sur l'emploi ne se résume pas à la négociation collective, mais englobe toutes les modalités d'intervention des équipes syndicales et des élus dans et hors de l'entreprise (de l'information-consultation au sein du CE à la mobilisation interne et externe) (Béthoux *et al.*, 2012), combinant ainsi le plus souvent plusieurs registres d'action. Par ailleurs, les stratégies d'accompagnement en matière d'emploi se situent dans une logique somme toute assez classique de défense des droits des salariés, même si cette défense s'étend plus largement ici sur les questions de conditions de travail et de mobilité. Et si les stratégies intégrées sur l'emploi expriment clairement une volonté des syndicats de participer à la « gestion de l'emploi », cette participation reste encore fragile et réversible, dépendante de décisions de l'employeur, y compris là où il se montre le plus ouvert au dialogue social<sup>7</sup>. De ce fait, l'investissement des syndicats dans une telle « gestion de l'emploi » comporte aussi, pour les acteurs syndicaux, une part de risques : des choix et arbitrages qu'ils retiendront dans ces discussions, négociations et mobilisations sur l'emploi dépendront non seulement, en partie du moins, le sort des salariés, mais aussi celui de la section syndicale qui peut être durement sanctionnée lors des élections professionnelles si les salariés-électeurs ne sont pas satisfaits des décisions prises. A cet égard, les nouvelles règles de représentativité et de validité des accords obligent sans doute les syndicats, plus que par le passé, à s'expliquer et à justifier

7. Chez Jean-Bon, par exemple, où la décision est prise de ne plus donner accès aux syndicats au référentiel des compétences.

leur choix auprès des salariés. Dans le même temps, cette exigence accrue de justification, constatée sur le terrain, témoigne à sa façon de l'avancée de ces démarches syndicales de « gestion de l'emploi » : c'est aussi parce que les attentes des salariés à leur égard sont aujourd'hui plus grandes que ces derniers souhaitent comprendre pleinement les tenants et les aboutissants de ces négociations et mobilisations. En ce sens, c'est aujourd'hui moins l'existence d'un débat sur l'emploi dans l'entreprise qui est à justifier que le contenu de ce dernier, à travers les options, choix ou alternatives qui le forment.

## Références bibliographiques

- Aravis (2011), *Le dialogue social territorial pour le développement socio-économique des entreprises. Des modalités qu'il faut encore inventer*, fiche pratique n° 26, décembre.
- Barthélémy M., Dargent C., Groux G., Rey H. (2012), *Le réformisme assumé de la CFDT. Enquête auprès des adhérents*, Paris, Presses de Sciences Po.
- Beaujolin-Bellet R., Cornolti C., Kuhn A., Moulin Y. (2007), « L'anticipation partagée des restructurations à l'épreuve des faits », *Travail et emploi*, n° 109, p. 11-23.
- Bélanger J., Thuderoz C. (1998), « La recodification de la relation d'emploi », *Revue française de sociologie*, vol. 39, n° 3, p. 469-494.
- Béthoux E., Mias A. (2012), « Europe sociale », in Bevort A., Jobert A., Lallement M., Mias A. (dir.), *Dictionnaire du travail*, Paris, PUF, p. 303-309.
- Béthoux E., Jobert A., Surubaru A. (2011), *Quel renouvellement de l'action syndicale sur l'emploi ?*, Rapport de recherche pour la CFDT, Agence d'objectifs de l'IRES.
- Béthoux E., Jobert A., Surubaru A. (2012), « Construire des stratégies syndicales sur l'emploi dans l'entreprise : entre négociations et mobilisations », in Guillaume C. (dir.), *La CFDT à l'épreuve du réformisme*, Paris, Presses de Sciences Po, à paraître.
- Béthoux E., Jobert A., Surubaru A. (2013), « Négociateur sur l'emploi dans l'entreprise : la CFDT et le renouvellement de l'action syndicale », in Béthoux E., Koster J.-V., Monchatre S., Rey F., Tallard M., Vincent C. (dir.), *Emploi, compétences et relations professionnelles : quelles dynamiques de régulation aujourd'hui ?*, Toulouse, Octarès, à paraître.
- Bobbio M. (2011), « Négociation collective et grèves dans les entreprises du secteur marchand en 2009. L'emploi au cœur des négociations et des grèves », *DARES Analyses*, n° 47, juin.
- Cavestro W., Durieux C., Monchatre S. (dir.) (2007), *Travail et reconnaissance des compétences*, Paris, Economica.
- Didry C., Jobert A. (dir.) (2010), *L'entreprise en restructuration. Dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives*, Rennes, PUR.
- Fabre A. (2011), *Le contenu des accords collectifs de gestion de l'emploi*, Rapport de recherche pour la CFE-CGC, Agence d'objectifs de l'IRES.
- Freyssinet J. (2010), *Négociateur l'emploi. 50 ans de négociations interprofessionnelles sur l'emploi et la formation*, Paris, Editions Liaisons.
- Groux G. (2010), « Europe centrale et de l'est : une amplification de nouvelles pratiques de dialogue social de l'industrie ? », *Travail et emploi*, n° 123, p. 67-76.
- Guillaume C., Pochic S. (2009), « La professionnalisation de l'activité syndicale : talon d'Achille de la politique de syndicalisation à la CFDT ? », *Politix*, vol. 85, n° 1, p. 31-56.
- Heery E. (2009), « Trade Unions and Contingent Labour: Scale and Method », *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, vol. 2, n° 3, p. 429-442.
- Jobert A. (dir.) (2008), *Les nouveaux cadres du dialogue social. Europe et territoires*, Bruxelles, PIE-Peter Lang.

- Morin M.-L., de Terssac G., Thoemmes J. (1998), « La négociation du temps de travail : l'emploi en jeu », *Sociologie du travail*, vol. 2, p. 191-207.
- Naboulet A. (2011), *Que recouvre la négociation collective d'entreprise en France ? Un panorama des acteurs, des textes et des thématiques entre 2005 et 2008*, Document d'études n° 163, Dares, La Documentation française.
- Raveyre M.-F., Saglio J. (1984), « Les systèmes industriels localisés : éléments pour une analyse sociologique des ensembles de PME industriels », *Sociologie du travail*, n° 2, p. 157-176.
- Zimmermann B. (2011), *Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels*, Paris, Economica.