

Dialoguer plus, mais sur quoi ? Les régulations d'entreprise en matière d'emploi, de formation et de conditions de travail en temps de crise

*Élodie BÉTHOUX**, *Arnaud MIAS**, *Guillaume BLACHE*, *Camille DUPUY*, *Annette JOBERT*,
Jean-Louis RENOUX, *Catherine SPIESER*, *Michèle TALLARD* et *Catherine VINCENT*¹

À partir des données des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise » (REPONSE) 2004-2005 et 2010-2011 et d'enquêtes monographiques réalisées dans quinze établissements français aux relations sociales contrastées, cet article part du constat, à première vue paradoxal dans un contexte de crise, d'une intensification du dialogue social au niveau de l'entreprise. Interrogeant le sens et la portée de cette intensification, en partie liée aux développements de la « négociation administrée », il analyse les recompositions actuelles des régulations de la relation d'emploi. Nous montrons ainsi comment la difficulté accrue à mettre en débat les questions d'emploi observée face à la crise conduit à un repositionnement partiel et à un investissement croissant autour des enjeux de conditions de travail, qui contraste avec une implication routinière mais rarement stratégique sur la formation.

Les dernières années ont été marquées par une démultiplication des accords signés dans les entreprises françaises. Après l'épisode, alors perçu comme exceptionnel, des négociations sur les 35 heures ², le nombre d'accords d'entreprise qui résultent d'une négociation avec des représentants

* Auteurs correspondants.

1. Élodie Béthoux, Camille Dupuy et Annette Jobert sont chercheuses à l'IDHES-ENS Cachan ; Arnaud Mias, Jean-Louis Renoux et Michèle Tallard sont rattachés à l'Irisso-Université Paris Dauphine ; Guillaume Blache est chercheur à Pôle emploi ; Catherine Spieser est rattachée au Centre d'études de l'emploi ; Catherine Vincent est chercheure à l'IRES. Cet article est issu du rapport de recherche collectif réalisé dans le cadre d'une convention entre la Dares et l'IDHES (Béthoux, Mias, dir., 2014). Les auteurs remercient Tommaso Pardi pour sa contribution à la réalisation de l'enquête.
2. Pendant trois années consécutives (1999-2001), les services du ministère du Travail ont enregistré autour de 35 000 accords signés chaque année.

du personnel a doublé en dix ans, passant d'environ 20 000 en 2003 à près de 40 000 en 2013. L'enquête « Relations professionnelles et négociations d'entreprise » (REPONSE 2010-2011) fait également apparaître une progression marquée des discussions et négociations dans les établissements français entre 2004 et 2011, en particulier sur les thèmes de l'emploi, des conditions de travail, des changements organisationnels et technologiques et de la formation professionnelle³. Les indicateurs que nous avons construits pour mesurer l'intensité du dialogue social⁴ sur ces quatre thèmes (encadré 1) ont très nettement progressé, dans une situation où l'activité des instances de représentation du personnel (IRP) et la conflictualité sont restées relativement stables et alors que l'appui sur des ressources externes a diminué, tant du côté des représentants syndicaux que du côté des employeurs (graphique 1).

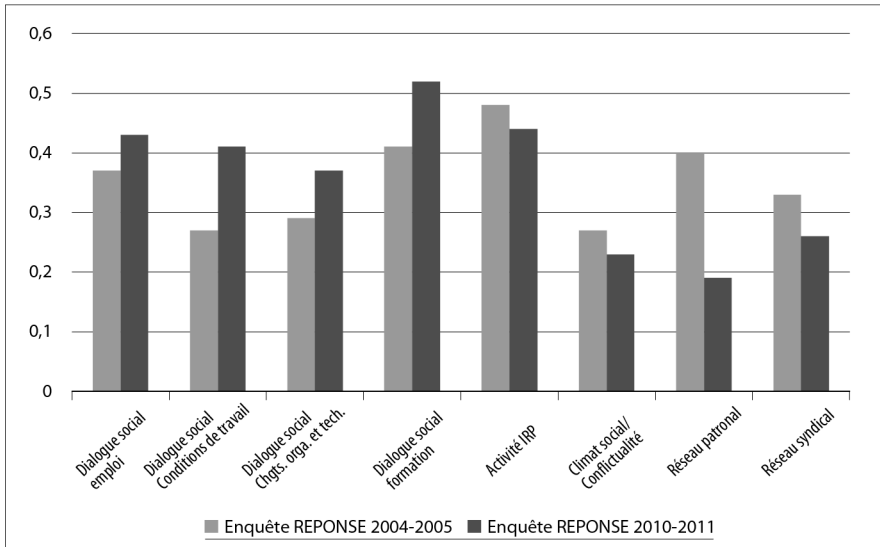
Cette intensification des échanges peut surprendre à première vue, alors qu'elle s'inscrit dans une période de crise économique profonde, souvent présentée comme une sérieuse mise à l'épreuve des capacités de régulations collectives, notamment par la réduction attendue des marges de manœuvre des salariés et de leurs représentants dans la négociation, mais aussi de l'affaiblissement probable de leurs capacités de mobilisation. Elle renvoie à un mouvement plus général de « décentralisation organisée » observable dans la plupart des pays européens (Traxler, Blaschke, Kittel, 2001 ; Rehfeldt, 2009). Mais elle résulte également pour une part importante de ce que le ministère appelle une négociation « administrée », autrement dit des nombreuses initiatives législatives qui élargissent le champ des obligations de négociation et multiplient les incitations financières à signer des accords. Cette multiplication du nombre d'accords ne reflète d'ailleurs pas une généralisation des pratiques de négociation au sein des entreprises. En effet, la multiplication du nombre d'accords renvoie surtout à une intensification de la négociation dans les établissements où elle se pratiquait déjà (Pignoni, Raynaud, 2013).

Comment expliquer cette intensification et que recouvre-t-elle réellement ? Dans quelle mesure et en quels sens traduit-elle une recomposition des régulations de la relation d'emploi ? À partir d'enquêtes monographiques réalisées dans 15 établissements français caractérisés par des

3. L'analyse se concentre ici sur ce que nous appelons les régulations de la relation d'emploi, entendues comme l'ensemble des décisions et des règles qui encadrent et affectent les échanges individuels et collectifs au sujet d'emplois définis dans une organisation, non seulement d'un point de vue quantitatif, mais aussi dans leurs dimensions qualitatives (contenu et qualité de l'emploi, parcours professionnels et mobilité). La question des salaires et celle du temps de travail, par ailleurs largement étudiées, sont ici volontairement tenues à l'écart afin de mieux mettre en lumière les enjeux relatifs au dialogue social sur l'emploi, la formation et les conditions de travail qui occupent une place croissante dans les échanges au sein des établissements ces dernières années (Pignoni, Raynaud, 2013).

4. Le « dialogue social » désigne ici l'ensemble des échanges, formels et informels, entre l'employeur et les représentants du personnel. Il repose ainsi sur des dispositifs variés d'information, de consultation, de participation, de représentation, de concertation et de négociation.

Graphique 1. Comparaison des indicateurs composites pour les deux dernières vagues de l'enquête REPONSE



Lecture : l'axe des ordonnées indique, sur une échelle allant de 0 à 1, les scores obtenus par chaque indicateur composite en 2004-2005 et en 2010-2011. Par exemple, l'indicateur « dialogue social sur l'emploi » a obtenu un score de 0,37 en 2004-2005 et de 0,42 en 2010-2011, ce qui indique une intensification du dialogue social sur cette question entre les deux périodes. Entre ces deux dates, la densité du réseau patronal a, elle, reculé passant d'un score de 0,4 à un score de 0,19. Le léger recul de l'indicateur « climat social/conflictualité » signale des relations sociales un peu moins tendues en 2010-2011 qu'en 2004-2005. La définition des indicateurs et les sources mobilisées pour les construire sont mentionnées dans l'encadré 1. Pour le détail des variables ayant servi à la construction de chaque indicateur composite, voir le rapport final : Béthoux, Mias (2014:10-14).

Source des données : enquête REPONSE (vagues 2004-2005, 2010-2011).

configurations de relations sociales contrastées ⁵, nous interrogeons les recompositions des positions et des stratégies des acteurs du dialogue social à l'égard des différentes problématiques d'emploi, de formation professionnelle et de conditions de travail. Nous montrons comment la difficulté accrue à mettre en débat les questions d'emploi observée face à la crise (I) conduit à un repositionnement partiel et à un investissement croissant autour des enjeux de conditions de travail (III), qui contraste avec une implication routinière mais rarement stratégique sur la formation (II).

I. Une mise en débat plus difficile sur les questions d'emploi

Un premier constat d'ensemble ressort nettement : celui de difficultés accrues à mettre en débat la situation socioéconomique et les réponses en matière d'emploi qui lui sont apportées. Là où le contexte de crise pourrait être l'occasion d'une mise en discussion des choix managériaux ou

5. Pour de plus amples informations : sur la méthode de sélection des établissements étudiés, voir encadré 1 ; sur les établissements eux-mêmes, voir annexe.

Encadré 1

Méthodologie de la post-enquête et sélection des établissements

Cet article prend appui sur les résultats d'une post-enquête REPONSE 2010-2011. Celle-ci a reposé dans un premier temps sur une exploitation des données statistiques de l'enquête REPONSE 2010-2011 visant à dégager une typologie des établissements enquêtés en fonction de leurs pratiques de relations professionnelles. L'analyse statistique a porté sur une base de données couvrant 2 286 établissements, soit l'ensemble des établissements dans lesquels un représentant de la direction, un représentant du personnel et au moins un salarié ont effectivement répondu aux questionnaires de l'enquête. L'exploitation des trois types de questionnaires a permis de construire neuf indicateurs composites à partir desquels les établissements ont été regroupés : quatre mesurent l'intensité du dialogue social dans l'établissement, respectivement sur l'emploi, sur les conditions de travail, sur la formation professionnelle et sur les changements organisationnels et technologiques ; un indicateur porte sur le degré d'activité des instances de représentation du personnel ; un autre concerne l'appréciation subjective du climat social et l'intensité des pratiques conflictuelles ; un septième porte sur la satisfaction à l'égard du travail et de la sécurité de leur emploi exprimée par les salariés ; deux indicateurs mesurent enfin la densité des réseaux patronal et syndical sur lesquels s'appuient les pratiques de relations professionnelles dans l'établissement.

Issue de la combinaison d'indicateurs statistiques composites, cette typologie de configurations a servi à sélectionner les 15 établissements dans lesquels le volet qualitatif de l'enquête a été réalisé, par entretiens et recueil de documents. Les établissements étudiés (voir annexe) ont donc été choisis selon un critère prioritaire de représentation des différentes configurations de relations professionnelles identifiées par l'analyse statistique. Ils représentent des secteurs d'activité variés, différentes régions françaises et ont des statuts divers (appartenance à un groupe ou non, structure de l'actionnariat, société d'économie mixte, mutuelle, etc.).

stratégiques passés (Didry, 1998), on tend dans plusieurs cas à observer un certain éloignement, voire un évitement du débat. Les représentants du personnel font alors état d'une recomposition significative de leurs capacités à peser sur les perspectives d'emploi.

1.1. Un contexte d'institutionnalisation du dialogue social sur l'emploi aux effets ambigus

Les évolutions législatives et conventionnelles récentes ont cherché à encourager et à équiper le dialogue social sur l'emploi dans les entreprises et les établissements (Jobert, 2013 ; Freyssinet, 2013). Dans cette perspective, a été souligné par exemple qu'« à l'échelle des entreprises, les

restructurations [...] intègrent une dimension de débat et un aspect essentiel de réflexivité sur l'activité économique et le travail [...], [et] se comprennent à partir de l'existence d'un cadre institutionnel conçu comme une incitation au débat sur le devenir de l'entreprise et de son personnel, tant pour l'employeur que pour les représentants des salariés » (Didry, Jobert, 2010:11;16). Face à l'emploi, objet longtemps considéré comme relevant avant tout de la responsabilité des pouvoirs publics, à travers les politiques de l'emploi (Freyssinet, 2010), et d'une prérogative patronale, les potentialités de débat dans l'entreprise ont donc été renforcées ces dernières années. En ce sens, des enquêtes précédentes ont montré que l'existence d'un débat sur l'emploi dans l'entreprise est aujourd'hui largement acquise, reconnue et le plus souvent recherchée par les représentants des salariés : on peut en ce sens parler d'une institutionnalisation réelle du dialogue social sur l'emploi dans les entreprises et les établissements français (Béthoux, Jobert, 2012).

La multiplication des obligations légales à négocier comme des incitations, par le biais d'aides financières conditionnelles, participe de ce mouvement. Ces stimulations assimilent une part de la négociation d'entreprise à une « action publique négociée » (Groux, 2005), qui procède notamment de la volonté de favoriser l'adaptation des règles du travail aux spécificités locales des situations considérées. Comme l'exemple des accords sur la réduction du temps de travail l'avait bien montré au tournant des années 1990-2000, de telles obligations ou incitations expliquent donc en partie les dynamiques de négociation observées dans les entreprises. C'est ainsi qu'en 2009, la thématique de l'emploi est apparue plus présente dans les accords d'entreprise que celle du temps de travail. Elle est identifiée dans 23,4 % des 40 496 accords ⁶, contre seulement 5 % en 2008, et un retour à 9,6 % en 2011 : le pic de 2009 est lié à la signature de nombreux accords portant sur l'emploi des seniors, à l'invitation des pouvoirs publics. Car si la « négociation administrée » ne se limite pas aux seules questions d'emploi, elle touche directement ces dernières selon deux directions principales : d'une part un ciblage renforcé sur certaines catégories de personnel (seniors, mais aussi handicapés, femmes *via* les accords sur l'égalité professionnelle ou jeunes *via* les contrats de génération) ; d'autre part, une insistance croissante sur la question de la qualité, et non du seul volume, de l'emploi (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences – GPEC, pénibilité, stress). Ce nouveau cadrage de la négociation d'entreprise a alors un triple effet, clairement identifié dans la plupart de nos cas. Il contribue tout d'abord à inscrire l'emploi – pris dans une acception large – à l'agenda des discussions et négociations, y compris en dehors des périodes de crise

6. La question des rémunérations est présente dans 28,6 % de ces textes, celle du temps de travail dans 23,1 %.

ou de restructuration, contribuant ainsi de fait à la dynamique d'institutionnalisation du dialogue social sur l'emploi. Mais cette inscription ne va pas nécessairement de pair avec une délibération plus intense au moment des négociations, bien au contraire, comme l'exemple des négociations sur l'emploi des seniors le montre : dans nos cas comme dans les autres études consacrées à ce sujet (Jolivet, Lamotte, Massit, 2010 ; Farvaque, 2011 ; Claisse, Daniel, Naboulet, 2013 ; Caser, Jolivet, Lochard *et al.*, 2013), la plupart des accords se révèlent très formels. L'action publique négociée s'apparente alors ici à un fléchage qui facilite mais aussi conditionne la réponse à l'incertitude que représente cet objet nouveau qu'est le vieillissement actif. Dès lors, et c'est là le troisième effet, dans une situation de contraintes fortes concernant tout à la fois le calendrier des discussions, leurs objets et les résultats attendus, on observe une appropriation limitée de ces enjeux par les négociateurs, qui tend en retour à limiter la portée des accords pourtant souvent signés ⁷.

Le contexte institutionnel, en offrant *a priori* de nouveaux leviers pour favoriser le dialogue social sur l'emploi, suscite donc aussi des mouvements contraires que le contexte économique de crise tend alors à renforcer. En effet, les enquêtes précédemment citées, insistant sur les dynamiques d'institutionnalisation du dialogue social sur l'emploi, soulignaient aussi en conclusion leur relative fragilité et pointaient le risque que la crise, en imposant une logique d'urgence, vienne les ébranler, voire les mettre à mal. Nos cas mettent au jour plusieurs situations où – malgré ces évolutions institutionnelles – le débat peine à s'affirmer. S'ajoute à cela un effet émergent de cette institutionnalisation progressive du dialogue social sur l'emploi dans l'entreprise : parce qu'elle crée des attentes plus fortes chez les salariés et leurs représentants quant à la possibilité de pouvoir s'exprimer et intervenir dans les choix engagés en la matière, les limites et les difficultés rencontrées dans l'exercice concret de ce pouvoir tendent à être ressenties avec d'autant plus d'acuité.

1.2. Un moindre recours aux plans de sauvegarde de l'emploi

Cette mise en débat plus difficile correspond tout d'abord, dans nos cas, à un moindre recours à cette modalité collective et étroitement encadrée des suppressions d'emploi qu'est la mise en place de plans de sauvegarde de l'emploi (PSE). Notre étude rejoint sur ce point l'analyse de Rachel Beaujolin-Bellet, Frédéric Lerais et Dominique Paucard (2012:4-7), pour qui « les restructurations accompagnées de suppressions d'emplois » seraient dans la période contemporaine « un objet mis en invisibilité », en raison de leur dilution dans les mouvements permanents de recomposition

7. Dans nos cas, ce constat est très largement partagé pour les accords sur l'emploi des seniors, sur les contrats de génération ou sur l'emploi des travailleurs handicapés.

des frontières des entreprises d'une part et de la multiplication et de l'individualisation des modes de gestion des sureffectifs d'autre part, « prenant par exemple la forme de plans de départs volontaires et/ou de ruptures négociées de gré à gré ⁸ ».

Plusieurs cas de notre échantillon abondent dans ce sens. Chez Pub, agence de publicité francilienne, l'effectif est passé de 190 salariés (tous cadres) en 2011 à 145 en 2014, du fait de quelques licenciements et surtout d'un grand nombre de démissions ou de ruptures conventionnelles : négociés directement entre la direction et les salariés concernés, ces départs n'ont donc pas associé les représentants du personnel. Chez Caoutchouc également, établissement de 145 salariés qui fabrique des produits pour le secteur du BTP, les réductions d'effectifs récentes se sont faites sur la base des départs naturels, de quelques licenciements individuels et de ruptures conventionnelles. Toron illustre mieux encore cette dynamique suite à la forte chute de son activité en 2008. Dans cette grande entreprise du secteur métallurgique, la baisse des effectifs a été étalée jusqu'en 2011, *via* le recours à différentes dispositions qui se situent toutes hors PSE : arrêt des recrutements en CDD et intérim en 2008, coup d'arrêt sur les CDI en 2009, recours au chômage partiel de 80 salariés pendant deux semaines. En 2009, les effectifs ont ainsi été réduits de 10 % et la période est marquée par une hausse sensible des licenciements autres qu'économiques, qui serait due d'après les représentants de la direction à l'accumulation de licenciements « disciplinaires ». Pour les représentants du personnel, il s'agit de licenciements plus ou moins négociés, liés notamment au départ de salariés seniors. Accentuée par la crise, cette modalité semble toutefois refléter un mode de rupture de contrat relativement habituel dans cet établissement.

La continuité se montre en revanche moins évidente dans le cas de BellePresse où, sur la période 2006-2011, l'effectif (CDI et CDD) passe de 1 030 à 806 salariés. Si dans cette entreprise de presse et d'édition un plan de sauvegarde de l'emploi est bien décidé en 2009 à la suite de la crise (d'autres l'ont précédé en 2002 et 2007), sa mise en œuvre se révèle très progressive et concerne au final un volume d'emplois relativement faible au regard du taux d'attrition de l'emploi sur la période considérée (46 départs). À partir de 2008, les dispositifs de sortie de l'emploi semblent en effet privilégiés, parallèlement au PSE d'abord, puis en s'y substituant progressivement (montée en puissance des ruptures conventionnelles, hausse des licenciements et de la catégorie « autres motifs de départ »).

8. Dans une intervention à l'INTEFP en avril 2014, Dominique Paucard (Syndex) notait qu'au second semestre 2013, d'après les données publiées par le ministère fin janvier 2014, 416 procédures de licenciements collectifs avec plan de sauvegarde de l'emploi avaient été engagées – un chiffre qui n'avait jamais été aussi bas en France. 36 500 emplois se trouvaient ainsi menacés par ces procédures, soit une faible proportion de l'ensemble des ruptures de contrat de travail enregistrées. Sur l'année 2013, le ministère recensait un ensemble de 950 PSE environ, soit un chiffre relativement stable par rapport à l'année précédente.

Or ces dispositifs ont pour caractéristiques de ne pas faire l'objet de procédures d'information-consultation du comité d'entreprise (CE) et d'être gérés individuellement, par la ligne hiérarchique. Les organisations syndicales, peu informées, disent alors mal connaître ces modalités sur lesquelles elles n'ont pas ou que peu de prise. Cette évolution est ressentie d'autant plus fortement par les représentants du personnel que le CE a joué auparavant un rôle central dans la discussion sur le volume et les modalités de suppression d'emplois, jusqu'à la négociation, en 2010, d'un accord transformant le dernier PSE en plan de départs volontaires. De la même façon, chez Medik, la poursuite des réorganisations de ce groupe pharmaceutique contraste, aux yeux des représentants du personnel, avec la large information-consultation qui avait accompagné le PSE de 2012-2013 pour les visiteurs médicaux, renforçant dès lors pour les acteurs syndicaux le sentiment que l'augmentation des départs individuels prend aujourd'hui la place de licenciements collectifs.

1.3. Sur le marché interne : des mobilités individuelles peu négociées

En contrepoint de ce moindre recours relatif aux PSE se fait donc jour un développement croissant des départs individuels, ainsi que des négociations se concentrant sur les modalités, en particulier financières, des départs volontaires. Quelques cas de notre échantillon montrent toutefois que cette flexibilisation accrue s'exerce certes à destination du marché externe, mais aussi parallèlement sur le marché interne, par le jeu de diverses réorganisations du travail et des compétences. De telles évolutions nous invitent ainsi à interroger « les arrangements entre flexibilité et sécurité dans le travail et [...] pas seulement dans l'aménagement des transitions professionnelles sur le marché du travail » (Zimmermann, 2011:3). Dans l'établissement BellePresse déjà évoqué, par exemple, certaines pratiques managériales récentes tendent à affaiblir l'emprise du dialogue social sur l'emploi en ouvrant la voie à une réduction discrète des emplois, faite de « mini-remaniements » : il s'agit de la requalification des noms de postes ou d'emplois, conjuguée à un redécoupage de certains emplois qui se fait hors de toute information et consultation des IRP.

Toron, de son côté, réalise depuis quelques années une reconfiguration significative de son marché interne du travail, à la fois en transformant les emplois et les organisations et en flexibilisant au niveau fonctionnel ses salariés permanents. Dans ce cas, on peut parler d'un véritable mouvement d'internalisation du marché du travail qui est passé en particulier par une standardisation de la production afin de flexibiliser la main-d'œuvre interne et de la rendre « polyfonctionnelle ». La standardisation s'est concrétisée par exemple par l'harmonisation des horaires de travail des différentes unités de fabrication, ou bien encore par la centralisation des fonctions RH

pour gérer le flux accru des mobilités internes. Avec ses quelque 1 100 salariés, le site unique de Toron constitue ainsi un marché interne du travail où tous les spécialités et métiers sont regroupés et où les transferts d'opérateurs d'une unité de fabrication à une autre sont rendus possibles. Or l'effet de la crise sur ce mouvement d'internalisation est manifeste : avant la crise, on observe une forte croissance, un fort taux de *turn-over* et un recours important à la main-d'œuvre externe (entre 10 % et 15 % de l'effectif total) ; après 2008, on observe une forte baisse des entrées (en CDI comme en intérim), une réduction de plus de 10 % des effectifs permanents en 2009, puis un faible taux de sortie, un plus faible *turn-over* et une main-d'œuvre externe stabilisée entre 5 % et 7 % de l'effectif total. La flexibilité est donc dorénavant obtenue par les mobilités internes. Pourtant, dans cette importante mutation, la direction de l'entreprise n'a pour l'essentiel pas recouru au dialogue social ni à la négociation collective. Par ailleurs, ces transformations du marché interne ont eu pour conséquence l'affaiblissement des régulations d'atelier et de l'influence syndicale sur celles-ci.

1.4. De la réorganisation du travail aux négociations de concession

Ces évolutions montrent bien que les enjeux d'emploi ne renvoient pas seulement à de nouveaux arbitrages dans le recours aux modalités collectives ou individuelles de départ, qu'ils soient eux-mêmes contraints ou volontaires, mais qu'ils touchent aussi étroitement et directement aux questions d'organisation du travail. Les moments de crise apparaissent donc propices à l'engagement d'une réflexion, collective parfois, managériale le plus souvent, sur la façon de réorganiser le travail dans l'entreprise ou l'établissement.

Ce que regrettent certains représentants des salariés rencontrés, c'est alors que ces discussions, lorsqu'elles existent, soient trop souvent prises dans un registre gestionnaire qui tendrait à neutraliser tout débat, comme le montre la lecture des procès-verbaux des réunions du CE de Toron, ou du moins à en limiter singulièrement la portée, à l'exemple de BellePresse. Alors même que les échanges en CE y sont reconnus comme riches et de qualité par les acteurs, le poids de la rhétorique gestionnaire conduirait, d'après certains représentants du personnel, à vider le débat d'une partie de son sens, en l'enfermant dans l'espace et le temps des seules réunions. Si les discussions ou débats en CE peuvent ainsi porter sur la stratégie, le développement ou les emplois à venir, ils resteraient sans effets sur les décisions effectives du directoire, situation qui serait amplifiée par la crise. Alors que le dialogue social se déroule entre personnes qui se connaissent et s'estiment, le risque que la portée amoindrie des échanges affecte cette confiance réciproque n'est dès lors pas exclu.

Dans ce contexte, la forte contrainte ressentie sur les choix à engager prend dans quelques cas les traits d'une négociation de contreparties ou de concessions, entendue comme l'abandon de droits acquis, en matière de rémunérations ou de temps de travail notamment, dans l'espoir de préserver l'emploi⁹. Caoutchouc en offre ici la meilleure illustration, tant au regard du compromis trouvé que des tensions qu'il place au cœur du travail syndical. Bénéficiant depuis la fin des années 1990 d'un accord de réduction du temps de travail jugé plus avantageux pour ses salariés que ceux des autres sites du groupe, cet établissement connaît à la fin des années 2000 un fort recul de sa rentabilité suite à la perte d'un important marché technologique. Face à cela et alors qu'une tendance plus générale à la remise en cause des 35 heures s'exprime à l'échelle du groupe, la direction locale propose fin 2013 la renégociation de l'accord sur les 35 heures pour, comme elle le dit en assemblée générale, sauver le site, et éviter de « couler ensemble ». La révision de l'accord sur le temps de travail s'intègre dans un projet plus large de « modernisation industrielle et sociale du site » qui vise la redéfinition partielle de l'organisation du travail, et notamment les cycles horaires jugés trop nombreux pour les effectifs actuels (passés de 250 à 145 salariés). La négociation porte ainsi sur une réduction du nombre de cycles (de 5 à 2) et une requalification de la notion de « temps de travail effectif » qui abaisse le nombre de jours de RTT (de 28 à 13). En contrepartie, le volet « industriel » du projet prévoit un investissement productif financé par le groupe : une nouvelle ligne de production entièrement automatisée doit à la fois accroître la productivité et améliorer les conditions de travail reconnues difficiles par tous. Avant d'engager sa signature, le délégué syndical CFDT engage alors une consultation individuelle de l'ensemble des salariés, en cherchant aussi à « les amener à la raison » : alors que la direction aurait d'abord proposé de supprimer toute RTT, la question qu'il pose porte sur une réduction de 28 à 11 jours. La contrepartie – la ligne automatisée – incarne cependant aux yeux de ce représentant syndical toutes les ambiguïtés d'une telle négociation, non seulement en raison des effets contradictoires de l'automatisation (amélioration attendue des conditions de travail mais risque de perte d'emplois au final), mais aussi – et peut-être surtout – parce que la ligne était encore attendue au moment de l'enquête (mai 2014), alors que la réduction des jours de RTT était effective depuis cinq mois. La transition, reconnaît à plusieurs reprises ce délégué, est « longue et difficile » et conduit les salariés à ne voir dans les concessions réciproques négociées que leurs propres sacrifices.

Face à la difficulté croissante à intervenir et à avoir prise sur les enjeux d'emploi, les représentants du personnel rencontrés tendent-ils alors à

9. Pour une mise en perspective européenne de ces ajustements et du développement de ce type d'accords dans un contexte de crise de l'emploi, voir Spieser (2013) ; Freyssinet (2015).

déplacer le débat vers d'autres lieux et enjeux ? Si la formation professionnelle est un thème central de discussion dans les établissements, elle reste relativement peu investie en tant qu'élément stratégique dans le contexte de crise (II). C'est au contraire sur les conditions de travail, notamment les risques psychosociaux, qu'un accent fort est mis (III).

II. La formation : un enjeu faiblement mobilisé face à la crise

L'intérêt pour les questions de formation apparaît largement partagé dans les discours de nos différents interlocuteurs, du côté des représentants des directions comme de celui des salariés. Peu d'entre eux, pourtant, en font véritablement un enjeu stratégique, alors même que le contexte de crise renforce les exigences en termes de compétitivité, de productivité ou de polyvalence auxquelles des capacités accrues en matière de formation pourraient répondre. Au niveau interprofessionnel, l'ANI du 11 janvier 2013, prolongé par la loi du 14 juin 2013 sur la sécurisation de l'emploi, prescrit ainsi une meilleure articulation entre GPEC et formation afin que « les orientations annuelles du plan de formation » soient définies « en cohérence avec les dispositifs de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ». L'ANI du 14 décembre 2013 repris par la loi du 5 mars 2014, qui crée notamment un compte personnel de formation se substituant au droit individuel à la formation (Dif) pour tous les salariés (actifs ou chômeurs), invite également à renforcer le regard du comité d'entreprise sur ces questions. L'impact de ces préconisations et de ces nouveaux dispositifs sera à étudier, alors que la formation reste largement en retrait des débats que nous avons observés dans les établissements, enquêtés le plus souvent avant la mise en application de ces accords interprofessionnels.

II.1. Un thème largement routinisé

La formation professionnelle n'est pas une question moins abordée que d'autres : les données de l'enquête REPONSE 2010-2011 montrent même qu'elle constitue un « thème de discussion ou négociation autre que les salaires en 2008-2010 » cité par la plus grande part de représentants de la direction (70 %), et qu'il arrive en seconde place, derrière les conditions de travail, chez les représentants du personnel (70 contre 77 %) (Pignoni, Raynaud, 2013:8). On note en outre, d'après les représentants des directions, une nette progression de l'activité de négociation ou de discussion sur ce thème dans les établissements de plus de 20 salariés entre 1996-1998 (49 % des établissements le déclarent), 2002-2004 (64 %) et 2008-2010 (69 %) (*op. cit.*, 2013:13).

Le sens d'une telle progression ne doit pas tromper cependant, comme le montrent nos cas : ce qu'elle signale, c'est que la formation est vue

comme un élément « faisant partie du paysage » des relations sociales, une toile de fond dont l'objet apparaît essentiellement consensuel et largement routinisé, en tant qu'attribution traditionnelle de l'information-consultation en CE. Chez Pub par exemple, où le dialogue social est quasiment inexistant, la formation représente une exception : lors de la passation du questionnaire REPONSE, la représentante de la direction estimait que la seule information régulière donnée aux salariés portait sur les perspectives de formation. Aujourd'hui encore, à travers la discussion du plan de formation en réunions de délégation unique du personnel (DUP), la formation semble être le seul thème pour lequel existe un dialogue social : « S'il y a un point qui fonctionne, c'est celui-là... et il n'y en a pas d'autres », résume le secrétaire du CE. Cette inscription dans les routines du dialogue social se lit d'ailleurs dans le fait que, tout en prenant une place croissante dans les pratiques de négociation et de discussion, la formation ne figure pas au premier rang des revendications syndicales : pour les représentants du personnel interrogés dans l'enquête REPONSE 2004-2005, elle figurait même au dernier rang des principaux thèmes de revendications cités¹⁰. En 2010-2011, la formation professionnelle n'est citée comme principal thème de revendication par les représentants du personnel que dans 3,2 % des établissements, juste devant les qualifications-classifications et le droit syndical, et loin derrière les salaires et primes (cité dans près de 35 % des cas), le temps de travail (16,4 %), les conditions de travail (13,5 %) ou l'emploi (8,7 %). C'est donc un thème sur lequel on échange, traditionnellement présent à l'agenda des discussions, mais sans le placer au cœur des principaux enjeux et débats.

Cela tient dans certains cas à la satisfaction exprimée à l'égard de la politique de formation menée dans l'entreprise, comme chez ConseilUrba. Dans cette entreprise de conseil en urbanisme, un représentant du personnel explique : « Nous sommes une société qui forme. Nous avons un taux de formation qui est très élevé. Peu de personnes chez nous utilisent le DIF parce que nous sommes déjà formés. Nous ne sommes pas une société qui refuse de former, au contraire. C'est un budget conséquent, il n'est pas forcément dépensé » (Unsa). Une part relativement importante de la masse salariale (3 %) est en effet consacrée à la formation, et le directeur des ressources humaines (DRH) confirme : « Nous vendons de la matière

10. Pour les délégués syndicaux, les principaux thèmes de revendication portent sur les salaires et primes (42 % des établissements), le temps de travail (18 %), l'emploi et les licenciements (16 %), les conditions de travail et le climat des relations de travail (9 % et 4 %) et enfin la formation dans seulement 1 % des établissements. Si les proportions sont légèrement différentes, l'ordre est le même dans les réponses apportées par les élus (CE, DP, DUP) avec 36, 17, 12, 11,5 et 4 % enfin pour la formation (Jacod, 2007:4). Début 2011, le conseiller confédéral de la CGT pour les questions de formation professionnelle et président du Fonds paritaire pour la sécurisation des parcours professionnels souligne cette difficulté à faire exister l'enjeu formation dans les entreprises et reconnaît qu'elle ne figure pas dans les priorités des équipes syndicales locales, plus préoccupées par les salaires, les conditions de travail ou les réductions d'effectifs (Béthoux, Koster, Monchatre *et al.*, 2013:311).

grise donc nous avons obligation de former nos collaborateurs. [...] C'est tout sauf un sujet de bataille. » Facilitées par l'existence d'une procédure rapide *via* l'Intranet de l'entreprise, les demandes de formation sont honorées dans 90 % des cas : « Les gens, quand ils demandent une formation, ils l'ont ; s'ils ne l'ont pas, il y a des arguments qui sont valables », précise ainsi le délégué syndical (DS) CGT, qui est aussi secrétaire de la commission formation.

Dans d'autres cas, la formation reste vue comme une prérogative de l'employeur, sur laquelle les représentants du personnel sont certes informés, mais n'ont pas à intervenir plus avant. Toron, par exemple, se caractérise par un investissement fort sur la formation, initialement pensé en réponse aux difficultés de recrutement auxquelles faisait face l'entreprise. La palette d'outils au service de la formation est vaste. Dans le cadre du plan de formation, les deux tiers de l'effectif total suivent au moins une formation chaque année, essentiellement des formations d'adaptation, secondairement d'acquisition de connaissances et aucunement de conversion ou de promotion. Les opérateurs qui doivent changer de poste d'une unité à l'autre sont formés *via* un dispositif de tutorat interne, qui repose sur des volontaires, opérateurs reconnus capables d'enseigner, disposant de deux semaines à trois mois pour former le nouvel opérateur. Pourtant, en dépit de son développement, la formation ne fait pas l'objet d'un débat en comité d'entreprise : la direction propose un schéma directeur de la formation finalisé par la DRH, qui est approuvé à l'unanimité et reconduit dans les grandes lignes d'une année sur l'autre. En ce sens, le dialogue social a finalement très peu de prise sur ce thème pourtant central pour le développement de l'activité et de l'emploi, car pour les représentants du personnel, la formation et ses ressources relèvent du domaine de la gestion et sont vues comme une prérogative exclusive de leur employeur ¹¹.

II.2. Des difficultés à faire de la formation un enjeu stratégique du dialogue social

Plus généralement, nos cas montrent que la crise et ses conséquences conduisent peu les partenaires sociaux à réinvestir le champ de la formation professionnelle pour en faire un élément stratégique, à même d'aider à résoudre les difficultés rencontrées dans l'entreprise. Paradoxalement, cette faible intégration de la formation dans les stratégies déployées par les acteurs de l'entreprise en matière de régulation de l'emploi face à la crise contraste avec la tendance, constatée au niveau interprofessionnel dans la même période, à l'instrumentalisation de la négociation sur la formation dans l'ensemble des dispositifs de sécurisation de l'emploi (Tallard, 2011).

11. C'est d'ailleurs aussi l'argument traditionnel des organisations patronales pour refuser la négociation sur la formation dans les entreprises.

Dans les établissements, cela renvoie cependant moins au fait de ne pas repérer quel pourrait être l'intérêt stratégique de la formation qu'aux difficultés rencontrées pour de fait lier formation, anticipation et stratégie. Trois types de contraintes rendent ainsi difficile l'appréhension de la formation comme enjeu stratégique dans le dialogue social.

Le premier, qu'illustre le cas d'Equipauto, est d'ordre *financier*. C'est ici le contexte de crise lui-même qui empêche une telle dynamique de se mettre en place en imposant une sorte de cercle vicieux. Chez cet équipementier automobile, les tensions sur l'emploi nées de la crise exigeraient des moyens accrus pour la formation, or ces moyens sont réduits, voire inexistantes du fait des difficultés financières auxquelles fait face l'entreprise, d'où une accélération de la dégradation des conditions de travail, qui rend la nécessité de la formation plus prégnante encore. Dans ces conditions, la formation apparaît négligée, même si elle est jugée indispensable lorsque des salariés sont affectés sur de nouveaux postes suite aux réductions d'effectifs. D'après le DS CFE-CGC, le plan de formation, de l'ordre de 2 % de la masse salariale en 2011, « a fondu comme neige au soleil ». Les opérateurs, souvent âgés, se montrent eux-mêmes peu demandeurs, en dépit des exigences accrues en termes de polyvalence qu'imposent les réorganisations. De son côté, le responsable des ressources humaines dit regretter l'époque où la branche et les employeurs de la métallurgie investissaient beaucoup plus dans l'apprentissage à travers le Centre de formation des apprentis de l'industrie (118 en France créés par l'Union des industries et des métiers de la métallurgie – UIMM), pour former aux métiers qualifiés de la métallurgie. Il parle d'un désengagement des entreprises par rapport à l'apprentissage et d'une absence de cohérence du système de formation. Lui-même reconnaît n'avoir pas le temps de s'investir dans ce type d'organisme, ni même d'y nouer des contacts.

Chez Garage, les contraintes observées à propos de la formation sont moins financières qu'*organisationnelles* : la volonté de mettre en place des formations ajustées aux besoins de cette concession automobile qu'exprime son directeur se heurte aux relations établies entre le concessionnaire et le constructeur dont il dépend. Pour se protéger de la concurrence des garages indépendants, ce dernier cherche en effet à renforcer les liens avec « ses » établissements en leur imposant des pratiques de travail et une offre de formation standardisées sur lesquelles les acteurs locaux n'ont que peu de prises et qu'ils jugent en partie inadaptées : « Ils arrivent au mois de novembre avec un paquetage de formations obligatoires [...]. Je dirais qu'ils vont m'apporter un système théorique qui est trop scolaire et ce qui sera valable pour une concession comme la mienne ne sera pas pour une plus petite [...]. C'est cette nuance que l'on n'a pas chez eux : ils imposent tout pour tout le monde, il y a des quotas, ils viennent vendre de la formation.

[...] Ils ne viennent pas pour analyser ou nous aider mais pour vendre leurs quotas » (directeur de Garage). Or cette contrainte pèse d'autant plus qu'au-delà de ces formations imposées par le constructeur, les salariés ne semblent pas avoir accès à beaucoup d'autres formations.

Clinic, enfin, offre un exemple intéressant de contrainte d'ordre *réglementaire* pesant sur la définition, la discussion et au final la réalisation de la politique de formation. L'élaboration du plan de formation dans cet établissement de santé d'environ 200 salariés est en effet fortement affectée par les recommandations émises par les autorités sanitaires et par les obligations liées au processus de certification de l'établissement. Le plan est également encadré par les priorités de l'organisme paritaire collecteur agréé (OPCA) à qui l'établissement verse l'ensemble de sa contribution : les procédures d'allocation des fonds compliquent pour la direction de Clinic la définition et le financement des actions de formation à engager. Pour la mise en œuvre, l'établissement transmet l'ensemble des demandes à un institut de formation sélectionné par le DRH, qui soit répond lui-même, soit trouve un prestataire. Or si, conformément à la législation, le plan de formation est présenté lors des deux dernières réunions du CE de l'année, l'analyse des pratiques montre une consultation en toute fin du processus, complètement pilotée par la direction et qui laisse les élus très insatisfaits. L'analyse du bilan social permet en outre de mettre en évidence la faible réalisation du plan de formation du fait du manque d'effectifs : environ 40 % en 2011 et en 2012. Les actions d'adaptation au poste de travail (sans doute relevant des obligations liées à la certification de l'établissement) ont toutefois un taux de réalisation beaucoup plus élevé que celles concernant l'évolution des compétences.

II.3. Une articulation entre formation et enjeux stratégiques sous conditions

Dans quelques cas, toutefois, une meilleure articulation entre formation et enjeux stratégiques se dessine, sans qu'on puisse parler d'une véritable intégration dans les pratiques de dialogue social pour autant.

Avion se distingue ainsi par un score élevé en matière d'intensité du dialogue social sur la formation. Représentant un effort financier conséquent, l'offre de formation est diversifiée et le thème apparaît fréquemment abordé dans les accords de cet établissement de recherche et développement (R&D) : elle est notamment au cœur d'un accord de janvier 2010, au plus fort de la crise pour le groupe, avec la création d'une « école de la production » et l'ouverture du recours au Dif sur le temps de travail (encadré 2). C'est également un thème choisi pour compléter l'accord groupe sur la GPEC. Centrale, la formation joue un rôle tant pour l'intégration des jeunes embauchés que pour renforcer l'attachement des salariés, les

Encadré 2

Crise, innovation institutionnelle et mémoire des négociations

Appréhendées dans les dynamiques plus longues dans lesquelles elles s'in-sèrent, les phases de crise peuvent être vues aussi comme des périodes d'innovation institutionnelle et d'expérimentation sociale lors desquelles sont créés, négociés et testés des dispositifs inédits. C'est le cas chez Avion : l'éta-blissement connaît au premier semestre 2010 une chute de ses commandes et une baisse exceptionnelle de son activité, en écho à la crise que traverse le secteur aéronautique dans son ensemble. Un plan d'actions, qualifié par la direction elle-même de « drastique », est rapidement adopté pour faire face au recul de l'activité. Il mêle un recours classique au gel des recrutements, notamment en intérim, ou à la réduction des heures supplémentaires, et des solutions plus originales (création d'une « école de la production » ; accord permettant l'utilisation du Dif sur les heures de travail), en cherchant à jouer à la fois sur les effectifs (via des détachements temporaires de salariés français sur le site anglais de l'entreprise ou des prêts de main-d'œuvre sur le bassin d'emploi local) et sur l'activité elle-même (à travers le gel d'une délocalisation programmée ou la ré-internalisation de certaines activités sous-traitées).

La combinaison de ces différents leviers permet de faire face à la crise et d'atténuer ses effets : huit jours de chômage partiel seront comptabilisés en 2010 contre 40 initialement prévus. Seul accord de ce type négocié au sein du groupe Aéro auquel Avion appartient, l'accord « Dif sur le temps de travail » signé en janvier 2010 par l'ensemble des organisations syndicales est explicitement pensé comme alternative au recours au chômage partiel. Il s'agit de permettre aux salariés de recourir au Dif sur leur temps de tra-vail en limitant en contrepartie l'offre de formation à celles proposées par le groupe. Reprenant un principe expérimenté par Avion une dizaine d'années plus tôt, ce dispositif, créé en 2010 comme outil d'adaptation conjoncturel, sera reconduit une première fois en décembre 2010, puis en 2011 pour une durée de trois ans (accord signé par toutes les organisations syndicales à chaque fois). La période de crise représente donc pour cet accord une phase « expérimentale » : elle est l'occasion de tester cette nouvelle procédure, d'en faire « l'apprentissage », avant son inscription durable dans le paysage social de l'entreprise.

À court terme, cet accord a « permis d'amortir les heures qui étaient non tra-vailées, potentiellement chômées » ; à moyen terme, « cela a boosté le Dif », au-delà de la crise (DS CFTC, secrétaire du CE). La crise a donc conduit ici à une réorientation des régulations sociales dans l'entreprise. C'est le cas également de « l'école de la production » créée début 2010 et toujours en activité, même si elle s'adresse aujourd'hui principalement aux intérimaires et aux salariés « primo-entrants » : son maintien démontre la capacité de créativité institutionnelle dont peuvent faire preuve les partenaires sociaux confrontés à une situation difficile.

cadres en premier lieu, à l'entreprise. Cela ne l'empêche pas, toutefois, d'échapper en partie au dialogue social. Discuté dans le cadre des deux réunions annuelles de la commission formation (prévisionnel puis bilan), puis présenté au comité central d'entreprise et aux trois comités d'entreprise (CE), le plan de formation ressort au final d'une décision unilatérale de la direction, même s'il intègre les demandes formulées. Que la discussion sur le plan de formation reste ainsi limitée s'explique en partie par des contraintes structurelles : le groupe Aéro, dont fait partie Avion, cadre très largement les échanges, qui restent dès lors très centralisés (catalogue des formations et centre de formation sont définis au niveau du groupe par exemple). Comme chez Garage, cette définition des formations « loin du terrain et de l'activité » empêche de bien répondre aux besoins ressentis localement : « Une bonne part est dédiée aux *managers*, des formations à thèmes qui ne correspondaient pas forcément aux besoins que l'on avait de formations métiers » (DS CFTC). Sur ce point, l'accord sur le Dif sur le temps de travail de 2010, négocié initialement en réponse à la crise, mais prolongé au-delà, a montré son efficacité et sa capacité à pallier cette inadéquation, en permettant par exemple aux dessinateurs d'accéder plus facilement aux formations qu'ils jugeaient nécessaires pour se remettre à niveau. Au cadrage de l'offre de formation par le groupe Aéro répond donc ici une orientation des « Dif sur le temps de travail » vers des formations plus directement « utiles » à l'entreprise : le recours aux outils de la formation apparaît dans ce cas intégré à une stratégie syndicale plus générale (Béthoux, Jobert, 2012).

La formation constitue également un enjeu central pour Energie-Locale, entreprise de distribution et de fourniture d'énergie, que ce soit pour former les nouveaux recrutés ou accompagner les 439 salariés en place. La représentante de la direction insiste à cet égard fortement sur l'implication du CE par rapport au plan de formation dont l'importance croissante tient au fait qu'il est désormais adossé au plan stratégique de l'entreprise. Face à ce fonctionnement institutionnalisé et routinisé, la directrice des relations sociales souligne alors que « les enjeux ont totalement changé » dans la période récente, pour tenir compte de l'importance nouvelle donnée aux parcours professionnels : aujourd'hui « totalement en liaison avec le plan stratégique », le plan de formation « a permis de donner les grandes lignes – notamment pour les commerciaux qui vont passer de la fidélisation à l'offre commerciale, ou pour accompagner les salariés du technique vers d'autres qualifications. » Or c'est précisément cet adossement du plan de formation au plan stratégique qui explique en partie la réticence de cette représentante de la direction lorsqu'on l'interroge sur l'opportunité d'aller vers une véritable négociation en matière de formation. L'implication forte

du CE sur ces enjeux lui semble une garantie suffisante pour représenter le point de vue des salariés sur ces questions.

Le recours à la formation n'est donc pas toujours insensible aux périodes de crise, ou du moins de réorganisation de l'activité. Notons à cet égard que des données récentes indiquent que si « un tiers des entreprises de 10 salariés et plus n'utilisent pas leur fonds dédiés à la formation », singulièrement parmi les plus petites entreprises, les phases de réorganisation de l'activité productive conduisent bien à une intensification notable du recours à ces fonds (Lê, Vedriès, 2015). Mais celle-ci ne s'accompagne pas toujours (loin s'en faut) d'un appui sur le dialogue social : seules 40 % des entreprises très formatrices consultent les représentants du personnel, cette consultation étant encore bien inférieure dans celles qui sont moyennement ou peu formatrices.

III. Les conditions de travail : investissement croissant et mise à l'épreuve du travail syndical

L'enquête REPONSE 2010-2011 fait clairement apparaître une progression des discussions et négociations sur les conditions de travail (voir *supra*). Ce constat semble à première vue confirmer l'hypothèse d'une montée en puissance des problématiques de santé au travail, en particulier psychiques, dans les entreprises, plus ou moins soutenues par des incitations publiques à traiter un certain nombre de problèmes liés au travail (stress, pénibilité, maintien dans l'emploi des seniors, etc.). Pourtant, notre enquête, sans contredire cette lecture, isole une cause alternative à cette progression des échanges autour du travail : celle-ci apparaît en effet dans plusieurs établissements étudiés comme le résultat d'un « déport » des débats vers le thème des conditions de travail, à défaut d'une capacité à négocier ou peser sur l'emploi. L'intensification des échanges autour du travail résulte en effet dans ces cas d'une requalification d'une problématique « emploi » qui, en pratique, n'offre plus de prise aux représentants du personnel : l'ouverture sur les conditions de travail s'opère alors à partir du problème de l'augmentation de la charge de travail, qui découle elle-même des réductions d'emploi. Au terme de la post-enquête, ce déplacement des discussions, de l'emploi vers les conditions de travail, témoigne donc moins d'un retour du travail dans les problématiques syndicales que d'un repli sur « ceux qui restent » et, au fond, d'une autre façon de parler de l'emploi ou d'y revenir, en contestant les choix opérés par les directions à partir d'une objectivation et d'une dénonciation de la dégradation des conditions de travail qui en résulte. La mobilisation de la problématique des risques psychosociaux (RPS) apparaît dès lors ambivalente et loin d'être évidente,

tant elle suppose une modification profonde des pratiques syndicales dans les établissements.

III.1. « Ceux qui restent » : une réelle préoccupation, mais une objectivation difficile

Les entreprises étudiées paraissent, dans leur grande majorité, marquées par des charges de travail alourdies et devenues pour certains salariés difficilement gérables¹². Les causes de cette surcharge sont toutefois plurielles. Dans certains cas, elle s'explique par une croissance de l'activité (rapide, continue et en partie résorbée par des embauches récentes chez Batisport, ou accompagnée d'une réorganisation et d'une trop faible embauche dans le cas de Clinic). Mais le plus souvent, elle s'explique par une réduction d'effectifs qui impose une nouvelle organisation du travail et une redistribution des compétences, que ce soit par un non-remplacement des départs (ConseilUrba, BellePresse¹³) ou par un recours plus direct aux licenciements (Equipauto¹⁴, Toron).

Dans ces cas où suppressions d'emplois et augmentation ressentie de la charge de travail se conjuguent, les représentants du personnel tendent alors à opérer un déplacement de leurs champs d'intervention : face aux difficultés pour défendre les emplois de « ceux qui partent », ils cherchent à s'occuper de « ceux qui restent », en s'inquiétant des effets induits par ces départs sur les charges de travail, dans le double souci de préserver la santé des salariés et la bonne réalisation de l'activité. La montée en puissance du thème des conditions de travail parmi les thèmes de discussion ou de négociation dans l'établissement ou l'entreprise entre 1996-1998 et 2008-2010 ressort nettement des résultats de l'enquête REPONSE (Pignoni, Raynaud, 2013). Toutefois, dans nos cas, la dénonciation généralisée de cet accroissement des charges de travail ne se traduit pas par une égale capacité des représentants du personnel à en faire un thème de revendication et moins encore de discussion collective.

Lorsqu'une initiative collective est prise, le premier enjeu consiste à objectiver et à mesurer cette charge de travail. C'est ce qui est tenté par exemple dans l'établissement francilien d'Avion à travers la mise en place d'un dispositif visant à rendre plus transparente la charge de travail des salariés en même temps que leur capacité à y faire face. Si certains représentants soulignent l'intérêt de ce type d'outils (pour objectiver l'emploi du temps et avoir un retour sur son travail), d'autres y voient un possible dispositif de contrôle et de surveillance des salariés plus qu'un système

12. Ce ressenti fait écho aux derniers résultats de l'enquête Conditions de travail (Algava, 2014).

13. S'y ajoutent ici de nouvelles tâches techniques numériques pour les journalistes et techniciens du prépresse.

14. L'établissement comptait 1 600 personnes en 2002, dont 800 intérimaires. L'effectif tombe à environ 600 salariés en 2007, puis 420 en 2013, dont une trentaine d'intérimaires.

d'alerte au service de ces derniers. Ces positions contrastées signalent l'ambivalence inhérente à toute mesure de la charge de travail, et le risque d'instrumentalisation qui l'accompagne. Notons également qu'élaboré collectivement dans le cadre de « comités de pilotage » mis en place pour traiter des questions de conditions de travail à côté du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), cet outil se décline avant tout au niveau individuel, chaque salarié étant appelé à renseigner son programme de travail quotidien, planifié et effectif. Cet outil mobilisé dans un établissement de R&D évoque l'objectif de « rationalisation des temporalités au travail des *managers* par la discipline de soi » étudié par Scarlett Salman à propos du recours au *coaching* individuel pour les personnels de l'encadrement : le *coaching* est « apprécié des cadres, en ce qu'il représente un support d'une réflexivité professionnelle, et notamment temporelle », en mettant « l'accent sur une gestion individualisée et personnelle des temporalités de travail » (Salman, 2014:99) fondée sur « des exercices concrets, proches des carnets d'emploi du temps, pour faire prendre conscience au cadre de ce qu'il fait réellement » (*ibid.*, p. 108). Les accusations de « flicage » entendues chez Avion à propos de ce dispositif réactif à cet égard les critiques anciennes adressées à la mesure du temps dans l'ordre industriel taylorien.

Cet exemple illustre les difficultés que porte en elle la recherche d'une objectivation de la charge de travail dans les organisations contemporaines. Il met en avant une solution préférant la mesure individuelle (serait-ce sur la base d'un outil discuté collectivement) à la délibération collective relative à l'évolution de cette charge de travail, que l'on observe plus nettement dans le cas Equipauto. L'évolution des conditions de travail s'y inscrit en phase avec les évolutions plus générales constatées dans le secteur industriel soumis au « nouveau productivisme » (Askenazy, 2004) : recul relatif de la pénibilité due aux charges lourdes, mais prégnance des troubles musculo-squelettiques et intensification des cadences, de la pression et du stress due au *lean manufacturing* et à l'introduction d'indicateurs de performance. L'équation est compliquée dans ce cas par le caractère vieillissant de la main-d'œuvre de l'établissement. Pour toutes ces raisons, la dégradation des conditions de travail constitue le principal enjeu de dialogue social sur le site. Un plan d'action triennal sur la prévention de la pénibilité a ainsi été signé fin 2011, suite à l'établissement d'un diagnostic partagé par la direction et les représentants du personnel concluant au fait que 68 % des salariés étaient exposés à des facteurs de risques. Dans le cadre d'une organisation du travail flexible, c'est alors plutôt du côté de l'ajustement quasi-quotidien des charges de travail aux fluctuations de l'activité que se joue la discussion sur ces enjeux. Le comité d'entreprise devient ainsi l'institution centrale de ces régulations, notamment lors de ses réunions

« exceptionnelles » (qui ne le sont plus tant que cela), convoquées lorsque les variations de l'activité exigent une réorganisation partielle du travail.

C'est alors notamment à travers le prisme de la prise en charge des risques psychosociaux, rencontré sur plusieurs de nos terrains, que les représentants du personnel cherchent à ouvrir de nouveaux espaces de délibération.

III.2. Les risques psychosociaux : un nouveau cadre d'action...

« Malaise », « mal-être », « stress », « dépression », « RPS », « suicides », « pressions » ont été mentionnés dans bien des cas étudiés. Si certains représentants du personnel adoptent une position fataliste face à une direction hostile et à des salariés jugés passifs (« plus personne n'y croit », d'après le secrétaire du CE de Pub), d'autres engagent une réflexion, voire une action collective sur la prise en charge de ces risques, dans une tentative de régulation conjointe du phénomène. Les formes et l'ampleur prises par ces régulations varient d'un cas à l'autre. La place faite à la négociation, encouragée sur ce thème par les pouvoirs publics depuis 2009¹⁵, diffère selon les cas, mais on retrouve bien dans l'ensemble ces deux modalités principales de prise en charge que sont l'action au sein du CHSCT et la négociation. La question de l'articulation entre le travail du CHSCT et le travail de négociation se trouve dès lors posée, dans la mesure où « l'objet "RPS" a bouleversé en profondeur la négociation d'entreprise » (Douillet, 2013:82). Le nombre limité de nos cas ne permet pas d'affirmer aussi nettement qu'on serait face à un réel bouleversement, mais nous retrouvons clairement à travers eux des enjeux forts relatifs au repositionnement des différents acteurs.

En premier lieu, la prééminence des directions des ressources humaines ou des relations sociales sur les responsables hygiène, sécurité, environnement (HSE) est présente dans la plupart de nos cas. On observe surtout « un renforcement très net [du] positionnement stratégique du CHSCT » (Douillet, 2013:83) par rapport à l'ensemble des IRP. Dans ce repositionnement, se joue en particulier le fait que « par ce biais, les organisations syndicales ont trouvé un moyen, à côté des CE, pour contester les transformations organisationnelles décidées par les employeurs » (*ibid.*, p. 84). Chez Medik, par exemple, les acteurs syndicaux adoptent une nouvelle stratégie consistant à venir sur le terrain des RPS, en tenant compte de la surcharge de travail occasionnée par les réductions d'effectifs et les pressions au départ observées dans le contexte de réorganisation du groupe : c'est pour eux une forme de compensation par rapport à cet autre terrain que sont les enjeux d'emploi et sur lequel ils jugent ne plus vraiment avoir de prise. Le CHSCT

15. Voir en amont, l'accord-cadre européen sur le stress au travail du 8 octobre 2004 et l'accord national interprofessionnel relatif au stress au travail du 2 juillet 2008.

se trouve alors en première ligne : au siège, il déclare une situation de « danger grave et imminent » du fait des risques psychosociaux pesant sur les salariés, même si son fonctionnement se complique. D'après l'adjointe à la DRH France, « il y a des vrais sujets RPS, et la direction a mis du temps pour en prendre conscience... mais, à côté de cela, le CHSCT a aussi eu des positions un peu dogmatiques parfois et, du coup, on arrive effectivement à des situations de blocage » (démission du secrétaire du CHSCT et refus des membres d'en désigner un nouveau). Dès lors, la direction n'engagera pas le diagnostic RPS demandé par le CHSCT lui-même.

Chez ConseilUrba également, l'absence de prise des représentants du personnel sur les diminutions d'emplois et les réorganisations du travail se traduit par une focalisation nouvelle sur les RPS, qui va pousser à la mise en place d'un CHSCT au niveau national. Jusque-là, seul l'établissement parisien dépassait le seuil réglementaire de 50 salariés et possédait de ce fait une telle instance : dans les autres agences, la prise en charge des questions de conditions de travail revenait, non sans difficultés, aux délégués du personnel. L'enjeu était en effet de parvenir à engager un travail syndical à partir de l'expression de plaintes individuelles, qui plus est éclatées sur le territoire national dans les différentes agences, et que la direction jugeait personnelles et sans lien avec l'emploi. La demande de création d'un CHSCT national est alors venue des représentants du personnel, avec le soutien du médecin du travail, pour tenter de répondre à la problématique des RPS. L'accord de janvier 2012 créant le CHSCT fait ainsi explicitement mention des RPS, et leur prévention est présentée comme l'une des attributions principales de la nouvelle instance.

III.3. ... qui change la donne du travail syndical

La mention du soutien du médecin du travail renvoie au rôle des acteurs de la prévention dans ces démarches et négociations, qui viennent étoffer, au-delà des acteurs traditionnels que sont les directions et les représentants du personnel, la configuration des acteurs mobilisés sur ce dossier. Sur ce terrain globalement nouveau pour eux, direction et représentants du personnel sont à la recherche d'une aide extérieure, qui les assiste tant sur l'appréhension du phénomène que sur les démarches à construire. Ces tiers servent aussi à faire le lien entre eux, c'est-à-dire à les aider à « travailler en commun » (Douillet, 2013:82). Dans cette perspective, la pratique du recours aux consultants externes en matière de gestion des RPS se révèle courante, tant pour les directions que pour les acteurs syndicaux. Le caractère complexe et sensible du sujet rend cet appui technique non seulement nécessaire, mais aussi en quelque sorte rassurant, notamment pour des acteurs syndicaux dont les schémas de perception et d'action se trouvent bousculés par la nature individuelle plus que collective du phénomène et

par sa position aux limites de la sphère du travail. Ainsi chez Energie-Locale, alors que le document d'évaluation des risques est fait en interne, l'accompagnement par un cabinet de consultants et par des médiateurs a été requis sur la question des RPS.

Avant de s'engager dans une éventuelle action ou négociation en matière de RPS se pose la question de la définition du phénomène, face à la difficulté de cerner tant ses contours que son contenu, à qualifier tant les représentations que l'expérience, à repérer ses effets comme ses causes (Loriol, 2012). Cette opération de qualification est un enjeu pour les directions comme pour les représentants du personnel. La directrice des relations sociales d'EnergieLocale salue ainsi le travail de définition engagé par le CHSCT, préalable nécessaire au repérage des salariés en difficulté et à la mise en place de « formations RPS », censées incarner l'investissement sur le sujet dans cette entreprise. Un autre point difficile réside dans la tension inhérente entre le temps nécessairement long que requiert l'investissement sur un tel sujet et l'urgence des situations personnelles à traiter. C'est ce que souligne la secrétaire du CHSCT de ConseilUrba, en faisant le bilan des deux premières années de fonctionnement de l'instance nationale : « Ce sont des choses qui se font mais qui prennent énormément de temps. En même temps nous sommes au contact de salariés qui nous font part de situations difficiles, il faut donc arriver à la fois à rassurer les salariés tout en arrivant à faire avancer les missions pour lesquelles nous avons été nommés. » Bien qu'exacerbée sans doute sur cette question, cette tension n'est pas propre aux seuls RPS : on la retrouve aussi autour des enjeux d'emploi, où le travail d'anticipation sur l'évolution des postes, des métiers ou des parcours professionnels se heurte fréquemment à l'urgence qu'imposent les situations de restructurations (Béthoux, Jobert et Surubaru, 2014).

Le recours à la négociation d'accords dédiés aux RPS peut alors être vu comme un moyen de résoudre cette tension, en organisant et cadrant les actions engagées dans ce domaine, comme chez Equipauto. Un accord sur « l'amélioration du bien-être au travail et la prévention des risques psychosociaux » a été signé par les cinq responsables syndicaux du site en juillet 2011, prévoyant notamment la réalisation d'un état des lieux puis l'élaboration d'un plan d'action triennal pour la période 2012-2014, de fait signé en décembre 2011. Le titre de l'accord traduit le compromis trouvé, en conjuguant une rhétorique plus patronale (la notion de « bien-être au travail » étant souvent portée par les directions en raison de sa connotation positive) et un registre plus syndical, avec les RPS. Mais face à « la complexité du sujet », l'accord entend avant tout préciser « la méthode retenue » et « fournir aux parties un cadre commun » pour l'identification et la prévention des RPS : le niveau local reste lui considéré comme « le niveau le plus pertinent pour tenir compte de la réalité des situations et assurer la

meilleure efficacité des mesures ». Il s'agit donc d'un accord de méthode, ce que l'on retrouve dans les deux tiers des accords négociés sur la question des RPS à ce jour, signe de la reconnaissance par les parties signataires de la complexité du sujet et de « l'impossibilité de revendications et compromis quantitatifs simples » (Douillet, 2013:94). On peut y voir aussi une certaine difficulté des acteurs syndicaux à imprimer véritablement leurs marques sur ces négociations, en portant les enjeux propres aux sites et aux salariés qu'ils représentent. Chez Equipauto, une démarche similaire a été engagée dans une autre société du groupe, avec un calendrier proche (accord en mai 2011, plan d'action également en décembre) et une signature des mêmes OS, à l'exception de la CGT – mais pas des mêmes délégués syndicaux. Le signataire côté DRH est en revanche la même personne. La comparaison des textes des deux entités est éclairante : il s'agit du même texte.

La prise en charge de la question des RPS conduit en outre les représentants du personnel à repenser leurs liens avec les salariés, surtout sur un sujet sur lequel ils n'ont pas eux-mêmes de positions toujours clairement arrêtées, ni nécessairement convergentes. Recueillir l'avis des salariés se révèle d'autant plus impérieux que les appréciations de la situation divergent : ainsi, chez ConseilUrba, les élus jugent la charge mentale de travail accrue avec la diminution du nombre d'assistantes, quand la direction l'estime moins lourde du fait de la baisse d'activité. Au-delà, diverses modalités de recueil se font jour : recours à l'expertise, enquêtes par questionnaire ou visites sur les sites. C'est cette dernière modalité – « faire une tournée des différents établissements pour voir ce qui se passe et se rendre compte » (DS CFDT) – qui a été retenue par la nouvelle secrétaire du CHSCT de ConseilUrba face au manque d'informations transmises par la direction et au refus de cette dernière d'engager un expert. Mais le recours à l'expertise ou la passation d'un questionnaire (les deux pouvant être liés) se présente comme le moyen d'objectivation privilégié dans plusieurs cas. On retrouve là le besoin caractérisé d'une assistance extérieure, assise sur une objectivation chiffrée, que ressentent les acteurs sociaux face à un phénomène difficilement saisissable syndicalement. Chez Pharma, l'objectivation permise par le questionnaire initié en 2011 par le CHSCT, avec l'aide d'un cabinet d'experts, s'est également concrétisée par l'inscription de la question des RPS au sein du document unique d'évaluation – une pratique qui reste rare. Les représentants du personnel tendent toutefois à considérer cette intégration essentiellement formelle.

L'attention portée à ces enquêtes ou expertises permet donc de souligner l'importance accordée au recueil du point de vue des salariés pour informer l'action syndicale et ouvrir la voie à la construction d'un dialogue social sur ces enjeux. Un tel travail syndical relève de ce que Gilbert de Terssac (2014) appelle « syndicalisme d'organisation » : en se rapprochant des salariés et

en questionnant les décisions de l'encadrement, il s'inscrit dans un registre de confrontation autour de la création de règles efficaces et légitimes. Par contraste, on voit bien la difficulté qu'ont certains représentants du personnel pour s'approprier cette thématique-là où la parole des salariés ne se fait pas entendre. C'est ce que rapporte à plusieurs reprises le DS FO de Soins, centre de santé mutualiste, interrogé sur les conditions de travail : « Après, les gens s'arrangent un peu mais ils ne viennent pas nous voir. Je ne peux pas aller au-devant pour demander s'ils ont des problèmes car après ce qui se passe, si on va au-devant, c'est : "Non, ce n'est pas moi, on est venu me voir, moi je voulais ci, je voulais ça..." [...] On entend : "Ils ne sont pas contents", [...] et je dis : "Qui ? Qu'ils le marquent ou qu'ils viennent nous voir." "Mais s'ils viennent après ils vont se faire..." »

Ces exemples montrent donc comment les RPS, et les conditions de travail plus largement, peuvent représenter un chantier syndical et de négociation vers lequel tourner son action dans un contexte où les prises sur les enjeux d'emploi se révèlent insuffisantes pour contrer les mouvements de recul observés.

Conclusion

Au terme de cette étude, rares sont les établissements dans lesquels la crise marque une véritable rupture dans les relations sociales observées. Cela tient certes au fait que la crise est vécue avec une intensité variable d'un établissement à l'autre et d'un secteur à l'autre. Du fait de la nature de leurs activités et de leurs clientèles, Batisport, ConseilUrba ou Soins paraissent ainsi moins tributaires des contraintes marchandes et des cycles économiques, là où Maison, Pub, Avion, Equipauto ou Toron voient le volume de leur activité et celui de l'emploi directement affectés par la crise. Dans les sept autres cas (Garage, Medik, BellePresse, Energie-Locale, Pharma, Caoutchouc et Clinic), les mouvements d'emploi constatés renvoient à des transformations structurelles des marchés et de l'activité de long terme, plutôt qu'à des fluctuations conjoncturelles de cette dernière. Plus qu'une rupture, la crise se présente alors dans la plupart des établissements étudiés comme un moment d'amplification, d'accélération ou de cristallisation des recompositions en cours dans la régulation de la relation d'emploi.

Il en va ainsi du repositionnement du dialogue social étudié dans cet article. Dans de nombreux établissements, la crise a représenté une épreuve, révélant les capacités affaiblies des représentants du personnel à peser sur les décisions en matière d'emploi, bien plus qu'elle n'a constitué la cause de cet affaiblissement. Mais cet essoufflement de la discussion collective sur l'emploi reste largement invisibilisé par l'amplification du nombre

d'accords négociés et par l'intensification de la négociation sur ce thème, que l'enquête REPONSE objective par ailleurs. Notre étude révèle les différentes raisons de cette situation paradoxale : une institutionnalisation du dialogue social sur l'emploi qui ne permet ni une délibération plus intense, ni une appropriation par les négociateurs des enjeux portés à l'agenda ; un recours déclinant aux plans de sauvegarde de l'emploi au profit de dispositifs de sortie de l'emploi qui échappent aux procédures d'information-consultation ; des transformations de l'emploi dans l'entreprise qui sont conduites de façon unilatérale ; la prégnance d'un registre gestionnaire dans les discussions qui tend à neutraliser tout débat. Au final, si les enjeux d'emploi n'ont sans doute jamais été aussi prégnants, les régulations collectives paraissent souvent se dévitaliser, cantonnant les discussions à un exercice formel qui esquivent toute délibération.

Dans une telle situation, l'intensification des discussions sur les conditions de travail résulte pour partie d'une stratégie syndicale de déport vers les enjeux psychosociaux et les CHSCT. L'augmentation de la charge de travail de « ceux qui restent » représente un argument susceptible de se fonder sur une mesure objective, qui permettrait de contester la rationalité des choix opérés par les directions en matière d'emploi. Si cette évolution représente bien une continuation du débat sur l'emploi par d'autres moyens, elle n'en change pas moins en profondeur les conditions de ce débat. Avec ce déplacement thématique sont modifiés les espaces de discussion (des CHSCT plus investis, avec un enjeu d'articulation des différentes instances), les interlocuteurs (avec notamment l'apparition de nouveaux protagonistes des régulations de la relation d'emploi : médecin du travail, service de santé-sécurité, expert agréé auprès des CHSCT...), ainsi que les registres de la discussion et les principes de légitimité des arguments (souci de l'objectivation et de la mesure chiffrée, proximité avec les salariés et le « travail réel », etc.).

L'investissement progressif dont les conditions de travail font l'objet a alors des effets notables sur le travail syndical et plus largement le travail de représentation des salariés dans l'entreprise. La place et le rôle respectifs des différentes institutions représentatives du personnel se trouvent bien sûr interrogés, alimentant de ce fait les débats contemporains, en France, sur les finalités et les moyens de « moderniser le dialogue social ». Mais ce sont sans doute les cadres cognitifs dans lesquels s'exerce le travail syndical qui se trouvent les plus bouleversés. Au-delà de l'intensification des discussions que laisse entrevoir l'enquête REPONSE 2010-2011, notre étude suggère ainsi une « complexification du travail de négociation » (Mias, 2014), qui s'accommode alors parfois difficilement avec les tensions, les incertitudes et la perte de confiance qu'engendre le contexte de crise.

Références bibliographiques

- Algava É. collab. Davie E., Loquet J., Vinck L. (dir.) (2014), « Conditions de travail. Reprise de l'intensification du travail chez les salariés », *Dares Analyses*, n° 049, juillet.
- Askenazy P. (2004), *Les désordres du travail. Enquête sur le nouveau productivisme*, Paris, Éditions du Seuil.
- Beaujolin-Bellet R., Lerais F., Paucard D. (2012), « Les modes de gestion des restructurations : quoi de neuf ? », *La Revue de l'IREs*, n° 72, p. 3-28.
- Béthoux É., Jobert A. (2012), « L'emploi en débat ? Dynamiques de l'action syndicale dans les entreprises en restructuration », *La Revue de l'IREs*, n° 72, p. 115-144.
- Béthoux É., Koster J.-V., Monchatre S., Rey F., Tallard M., Vincent C. (dir.) (2013), *Emploi, formation, compétences : les régulations de la relation salariale en questions*, Toulouse, Octarès.
- Béthoux É., Jobert A., Surubaru A. (2014), « Construire des stratégies syndicales sur l'emploi dans l'entreprise : entre négociations et mobilisations collectives », in Guillaume C. (dir.), *La CFDT : sociologie d'une conversion réformatrice*, Rennes, PUR, p. 199-215.
- Béthoux E., Mias A. (dir.) (2014), *Les régulations de la relation d'emploi à l'épreuve de la crise*, IDHES, rapport final, juillet.
- Caser F., Jolivet A., Lochard Y., Mailliot S., Parlier M., Pernot J.-M., Trouiller G., Vincent C. (2013), *Construction et mise en œuvre des accords et plans d'action en faveur de l'emploi des seniors*, Rapport de recherche n° 05-2013, Anact/lres, Réponse à un appel à projets de recherche de la Dares, septembre.
- Claisse C., Daniel C., Naboulet A. (2013), « Quand la politique en faveur de l'emploi des salariés âgés passe par la négociation collective : une analyse des accords d'entreprise et plans d'action issus de la LFSS pour 2009 », in Béthoux É., Koster J.-V., Monchatre S., Rey F., Tallard M., Vincent C. (dir.), *Emploi, formation, compétences : les régulations de la relation salariale en questions*, Toulouse, Octarès, p. 177-190.
- Didry C. (1998), « Les comités d'entreprise face aux licenciements collectifs : trois registres d'argumentation », *Revue française de sociologie*, vol. 39, n° 3, p. 495-534.
- Didry C., Jobert A. (dir.) (2010), *L'entreprise en restructuration. Dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives*, Rennes, PUR.
- Douillet P. (2013), « La négociation de la prévention des risques psychosociaux : une occasion de renouveler le dialogue social », *Négociations*, n° 19, p. 81-96.
- Farvaque N. (2011), « Le bricolage du maintien dans l'emploi des seniors : régulation publique, dialogue social et boîte à outils », *La Revue de l'IREs*, n° 69, p. 139-172.
- Freyssinet J. (2010), *Négocier l'emploi. 50 ans de négociations interprofessionnelles sur l'emploi et la formation*, Paris, Éditions Liaisons/Centre d'études de l'emploi.
- Freyssinet J. (2013), « L'emploi au cœur de la négociation d'entreprise : quel impact de l'accord du 11 janvier 2013 ? », *La Revue de l'IREs*, n° 77, p. 3-38.

- Freyssinet J. (2015), « Les négociations d'entreprise sur l'emploi : quelques expériences européennes », *Document de travail de l'IRES*, n° 02-2015, mars.
- Groux G. (2005), « L'action publique négociée. Un nouveau mode de régulation ? Pour une sociologie politique de la négociation », *Négociations*, n° 3, p. 57-70.
- Jacod O. (2007), « Les institutions représentatives du personnel : davantage présentes, toujours actives, mais peu sollicitées par les salariés », *Premières Informations, Premières Synthèses*, n° 05-1, Dares, février.
- Jobert A. (2013), « La négociation d'entreprise dans la crise : innovations institutionnelles et sociales », *Droit social*, n° 4, p. 332-338.
- Jolivet A., Lamotte B., Massit C. (2010), « Négociateur sur l'emploi des seniors ? Analyse d'accords d'entreprise de 1999 à 2006 », *Travail et Emploi*, n° 121, p. 33-42.
- Lê J., Devriès V. (2015), « Un tiers des entreprises de 10 salariés ou plus n'utilisent pas leurs fonds dédiés à la formation », *Dares Analyses*, n° 031, avril.
- Loriol M. (2012), « Risques psychosociaux », in Bevort A., Jobert A., Lallement M., Mias A. (dir.), *Dictionnaire du travail*, Paris, Puf, p. 695-701.
- Mias A. (2014), « Entre complexification et simplification du travail de négociation. L'ambivalence des pratiques de connaissance en entreprise », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 18, p. 41-53.
- Pignoni M.-T., Raynaud É. (2013), « Les relations professionnelles au début des années 2010 : entre changements institutionnels, crise et évolutions sectorielles », *Dares Analyses*, n° 026, avril.
- Rehfeldt U. (2009), « La concertation au sommet toujours d'actualité face à la crise ? Théorie du néocorporatisme et analyse comparée des relations professionnelles en Europe », n° spécial, « Les acteurs sociaux face à la crise », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 121, novembre, p. 40-49.
- Salman S. (2014), « Un coach pour battre la mesure ? La rationalisation des temporalités de travail des managers par la discipline de soi », *Revue d'anthropologie des connaissances*, vol. 8, n° 1, p. 97-121.
- Spieser C. (2013), « Flexibilité interne contre flexibilité externe : négociation collective et ajustements de l'emploi dans l'industrie en Allemagne, en Italie et en France », in Spieser C. (dir.), *L'emploi en temps de crise : trajectoires individuelles, négociations collectives et action publique*, Paris, Éditions Liaisons/Centre d'études de l'emploi, p. 161-181.
- Tallard M. (2011), « La formation professionnelle continue, une catégorie de la négociation interprofessionnelle encore pertinente ? », *La Revue de l'IRES*, n° 69, p. 111-137.
- de Terssac G. (2014), « Vers un syndicalisme d'organisation ? », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 18, p. 27-40.
- Traxler F., Blaschke S., Kittel B. (2001), *National Labour Relations in Internationalized Markets. A Comparative Study of Institutions, Change, and Performance*, Oxford, Oxford University Press.
- Zimmermann B. (2011), *Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels*, Paris, Economica.

Annexe. Présentation des 15 établissements étudiés

Avion est un établissement francilien de recherche et développement (R&D) d'un équipementier aéronautique appartenant à un grand groupe français. L'établissement compte 214 salariés, dont deux tiers de cadres ; l'emploi est relativement stable. Le dialogue social y est soutenu, dans un climat social apaisé. Après une baisse importante des commandes en 2009-2010 qui a conduit à recourir au chômage partiel et à négocier un accord « Dif ¹⁶ sur le temps de travail » pour en limiter l'ampleur, les enjeux d'emploi sont aujourd'hui moins centraux. Il est cependant difficile de faire la part des enjeux qui relèvent de l'établissement et de ceux qui relèvent de l'entreprise dans son ensemble, sans même parler du groupe. La structuration de l'entreprise autour d'un établissement de production industrielle qui concentre les trois quarts des emplois et la quasi-totalité des ouvriers de l'entreprise rend les enjeux de l'établissement Avion, aux activités et composition sociologique si différentes, singuliers voire périphériques.

Implantée dans le sud-est de la France, **Batisport** est une PME ayant connu une forte progression de son activité et de ses effectifs (jeunes et diplômés dans l'ensemble) depuis sa création en 2003. Spécialisée dans la conception et la réalisation de bâtiments et d'équipements sportifs innovants, elle compte au moment de l'enquête 46 salariés, ce qui marque un seuil de son développement conduisant les trois co-directeurs, le délégué du personnel et les salariés à envisager des aménagements en termes d'organisation du travail d'une part et de gestion des ressources humaines et des relations sociales de l'autre. Si tous sont conscients de la nécessité de formaliser un certain nombre de procédures et de pratiques, ils se montrent dans le même temps quelque peu réticents et inquiets à l'idée de s'éloigner d'un modèle social reposant avant tout sur un mode informel et le primat donné aux relations interpersonnelles.

BellePresse est un éditeur parisien de magazines et de quotidien. Le site unique regroupe 890 salariés, dirigeants, cadres, journalistes, techniciens assurant la conception et la production de tous les titres. Le dialogue social peut y être considéré comme exemplaire entre une direction et des organisations syndicales rodées à la négociation, comme en témoignent les nombreux accords signés régulièrement. Mais s'il existe un cœur du salariat chez BellePresse, il coexiste avec une périphérie où le dialogue social est peu présent. Le marché des magazines est très fluctuant avec des emplois souvent précaires et des réorganisations fréquentes. Les emplois du groupe sont en baisse constante depuis plus de dix ans, au même rythme annuel de 3 %, résultat de la baisse tendancielle de la diffusion presse et des conséquences de la diffusion et de la production en numérique.

16. Droit individuel à la formation.

Caoutchouc est un établissement de 145 salariés appartenant à un groupe pétrochimique, lui-même filiale d'un grand groupe français. L'équipement est vieillissant et la main-d'œuvre relativement âgée et peu qualifiée. Le site occupe une position peu stratégique au sein du groupe. L'activité connaît un déclin sensible à l'origine d'une baisse d'effectifs continue qui s'est accentuée depuis 2010. L'établissement connaît un climat de méfiance et de tensions latentes ainsi qu'une division des syndicats représentatifs. Seuls certains aspects de la relation d'emploi sont susceptibles d'être négociés localement. Un accord d'augmentation du temps de travail remettant en question les 35 heures en échange d'une promesse d'investissement a été adopté en 2013, mais ses effets sur l'emploi à moyen terme restent incertains.

Clinic, établissement hospitalier privé du nord de la France, compte 200 salariés. L'emploi y est en hausse sur les dernières années avec l'ouverture en 2011 d'un service de soins de suite et réadaptation et l'essor de l'hospitalisation à domicile. Face à l'attraction de la Belgique offrant jusque récemment de meilleures conditions d'emplois aux infirmier(ère)s diplômé(e)s d'État, cet établissement a eu du mal à recruter et a octroyé un certain nombre d'avantages propres à faciliter ces recrutements et à fidéliser ces salariées. Il appartient à un groupement local d'une dizaine d'entités dont la taille s'agrandit par rachats successifs mais le mode de gestion paternaliste qui a longtemps prévalu trouve ses limites dans un contexte où la rentabilité diminue du fait de l'encadrement de l'activité par des contraintes procédurales et tarifaires. Les limites de ce mode de gestion ont également été sensibles lors de la grève d'une semaine en 2010 qui a initié une dégradation des relations sociales, marquée depuis par un grand formalisme et un refus d'associer les instances de représentation du personnel (IRP) aux rationalisations de l'organisation en cours.

Structurée autour d'un réseau d'agences régionales et d'un siège social parisien, **ConseilUrba** propose des services de conseil dans le domaine de l'aménagement urbain et de l'immobilier. Dans un contexte budgétaire tendu, l'entreprise opère une diminution de ses emplois (environ 10 % sur cinq ans), principalement par le biais d'une suppression des postes d'assistantes dans les agences. Cela renforce la part des cadres dans l'emploi, qui représentaient déjà deux tiers des salariés en 2009. Les pratiques de négociation collective y sont soutenues, aboutissant systématiquement à des accords signés par l'intersyndicale. Mais les relations se tendent dans la période récente, le *management* faisant l'objet de critiques plus fréquentes.

EnergieLocale est une société d'économie mixte locale de distribution et fourniture d'énergie, implantée dans une agglomération du sud-est de la France. Acteur historique sur ce territoire, l'entreprise fait face aux mutations en cours de son modèle économique (du monopole au marché), ce qui implique une attention croissante aux évolutions des parcours

professionnels de ses 439 salariés et contribue à créer des tensions nouvelles dans un univers jusque-là marqué par un dialogue social institutionnalisé et une activité de négociation soutenue. Cela se lit notamment dans les réactions syndicales contrastées suite à l'annonce par la direction en 2013 du non-renouvellement d'une soixantaine de postes et dans les recompositions syndicales récentes observées au sein de l'entreprise (non-représentativité de la CFDT ; poussée de FO au détriment de la CGT ; tentative de travail « en entente » entre FO et la CFE-CGC).

Equipauto est le seul établissement de la société Equipauto Industrie qui fait elle-même partie d'un groupe équipementier détenu majoritairement par un constructeur français automobile. La crise de l'automobile et les délocalisations ont conduit à une réduction marquée de l'activité et de l'effectif du site, et à une pression accrue sur le coût et les conditions du travail. De 600 en 2007, les effectifs sont ainsi tombés à 420 en 2013. La moyenne d'âge des opérateurs est élevée. Le manque de visibilité sur l'avenir du site cristallise les mécontentements des salariés, déstabilise les IRP et fragilise le dialogue social qui se situait à un niveau élevé au moment de l'enquête REPONSE. La dégradation du dialogue social résulte du déploiement d'une politique très centralisée au niveau du groupe et d'une faible mobilisation des salariés et de leurs représentants. Alors que le CHSCT joue un rôle restreint, le comité d'entreprise apparaît comme l'institution de régulation du travail au quotidien, en devenant un espace d'ajustement par rapport aux aléas de l'activité et à leurs conséquences sur une organisation du travail de plus en plus flexible.

Garage est une concession automobile de 113 salariés basée dans une préfecture de l'ouest de la France et appartenant à un groupe familial détenant 25 concessions. Il s'agit d'une ancienne succursale du groupe Constructeur, qui bénéficiait ainsi de la convention collective de la métallurgie, dont les principales dispositions ont été maintenues jusqu'à présent. La crise n'affecte que tardivement l'établissement : des pertes importantes sont enregistrées en 2012, justifiant un resserrement de l'effectif correspondant à environ 10-15 % des emplois parmi les employés et les ouvriers. Au-delà cependant de l'impact conjoncturel de la crise, la restructuration engagée par l'établissement s'inscrit dans une réorganisation plus générale de ses activités face à des transformations structurelles de son environnement concurrentiel. Un seul syndicat (FO) est présent et les IRP fonctionnent sous le régime de la délégation unique du personnel. Le dialogue social est très largement teinté par une stratégie managériale de communication régulière et tous azimuts sur la situation économique.

Maison est une petite entreprise de conception et de construction de maisons individuelles, sur mesure et « haut de gamme », créée en 1986 dans une ville de l'ouest de la France. Cette entreprise familiale a été rachetée en 2006 par l'un de ses salariés, expert-comptable depuis 2002 dans

l'entreprise. Depuis la fin des années 2000, cette entreprise indépendante (SARL unipersonnelle) fait face à des difficultés avec une forte chute du marché de la construction des maisons individuelles. L'effectif a rapidement baissé, atteignant 12 salariés au moment de l'enquête. Tous en CDI, les salariés bénéficient d'une certaine ancienneté et travaillent de manière assez autonome. Le dialogue social y est faible et peu formalisé. Malgré la présence d'un délégué du personnel, les échanges directs entre travailleurs et direction sont privilégiés tandis que les consultations formelles sont rares et dénuées d'effets concrets.

Médik est un établissement francilien de 816 salariés, majoritairement des cadres. Il abrite le siège social et est le principal établissement d'un groupe pharmaceutique qui en compte six autres en France. L'emploi y a baissé suite à un PSE qui a touché les visiteurs médicaux en 2012-2013. Celui-ci constitue la première étape d'une série de transformations en cours dans la stratégie du groupe qui vise, depuis l'arrivée d'une nouvelle direction à la fin de l'année 2010, à l'insérer dans la mondialisation. Ce plan de sauvegarde de l'emploi de 150 personnes a représenté un traumatisme dans cet établissement dans la mesure où l'origine familiale du groupe avait imprimé un mode de relations sociales « humaniste » donnant une place importante à la négociation. Les conséquences sur les modes de gestion du personnel de l'arrivée à la tête du groupe d'une direction plus « *corporate* » semblent s'accélérer, les réorganisations s'accompagnent d'une dégradation des conditions de travail et d'une tentative des organisations syndicales de mettre le CHSCT au centre de leurs stratégies.

Pharma est l'un des trois établissements de l'entreprise Pharma-Vaccins qui elle-même appartient à un groupe multinational français de l'industrie pharmaceutique. Le site, situé dans l'ouest de la France, a doublé ses effectifs en 10 ans ; il emploie 1 600 salariés dont la moitié de femmes. Le travail posté est majoritaire, ce qui explique l'importance des questions d'organisation et de rythmes de travail ainsi que, dans la période récente, de risques psychosociaux. Ces thématiques font l'objet d'un dialogue suivi au sein des différentes institutions dont l'activité est soutenue et bien coordonnée. La restructuration du groupe, en cours, suscite de fortes tensions car si son impact sur l'emploi est mineur, elle entraîne une réorganisation de l'activité avec l'objectif d'accroître la productivité et de réduire les coûts. Selon les représentants du personnel, la dégradation du dialogue social est imputable à la direction qui cherche à imposer cette réorganisation à marche forcée, en rupture totale avec la culture et les pratiques traditionnelles du groupe pharmaceutique qui recherchait le dialogue avec les salariés et leurs représentants.

Pub est une agence de publicité francilienne qui conseille des marques pour leurs stratégies de communication et de publicité. L'établissement

emploi 145 salariés, tous cadres et autonomes, répartis entre deux entités : l'agence de publicité générale (95 salariés) et l'agence de publicité dédiée à une marque de dentifrice (50 salariés). Cet établissement est une filiale à 100 % d'un groupe basé à Londres (6 500 salariés), lui-même détenu par un groupe américain de communication (170 000 salariés). Depuis le début des années 2010, Pub fait face à des difficultés économiques suite au retrait de certains de ses clients, entraînant une cinquantaine de départs entre 2011 et 2014 (licenciements, démissions ou ruptures conventionnelles). Malgré sa taille et la constitution de différentes structures de représentation (délégation unique du personnel, CHSCT et section syndicale CFE-CGC), le dialogue social y est faible et centré sur la gestion des œuvres sociales – en cause, une direction réfractaire aux échanges sur les questions économiques et des élus qui se sentent menacés.

Soins est un centre de santé mutualiste proposant divers services de soins. Comptant 110 salariés, l'établissement se caractérise par un fort cloisonnement entre deux mondes du travail qui s'ignorent largement : les cadres et médecins et les non-cadres, la représentation du personnel concernant exclusivement les seconds. Dans un contexte d'emploi stable, l'établissement témoigne d'un fonctionnement routinier des IRP qui peine à répondre aux exigences légales. La négociation collective y est rudimentaire, avec un seul accord signé, sur l'emploi des seniors. Principalement orientés vers le traitement des plaintes individuelles, les élus constatent les difficultés à endosser un rôle de porte-parole de salariés qui hésitent à manifester ouvertement une insatisfaction face à des relations de travail qui paraissent tendues. Dans une telle configuration, les syndicats ne prennent aucune initiative et expriment un scepticisme quant à la portée des échanges développés au sein des instances.

Toron est un équipementier *leader* en câbles électriques et fibres optiques. Filiale d'un groupe américain, Toron est mis en concurrence avec d'autres sites du groupe. Le dialogue social sur le site français est faible, empreint de méfiance réciproque et souvent réduit aux obligations légales. Le site compte un peu plus de 1 000 salariés à la moyenne d'âge élevée. Les ouvriers de production sont majoritairement les plus âgés et font l'objet d'une politique de départs anticipés. Le climat social est marqué par la crainte des suppressions d'emploi. Les dispositifs d'emploi mobilisés ne sont pas négociés ; il n'existe pas de politique de RH, ni de GPEC ; et la négociation collective a échoué sur la pénibilité, les seniors et le contrat de génération.