

Négocier dans l'entreprise un partage du temps de travail : les enjeux de l'emploi, du travail et de son organisation

*Mara BISIGNANO*¹

Alors que la dégradation de la situation de l'emploi se poursuit depuis plusieurs décennies, la crise économique de 2007 a réactualisé avec davantage d'acuité les conséquences de l'expérience de la perte d'emploi. Au sein des différents espaces nationaux européens, les politiques publiques qui interviennent à différentes échelles entendent infléchir les impacts de la crise sur l'emploi et les conditions de travail. C'est souvent dans un cadre normatif et législatif transformé que d'anciens mécanismes de régulation sont remis sur le devant de la scène pour étoffer la palette d'instruments au service de la négociation dans l'entreprise. Cet article interroge les ressorts de l'action syndicale et ses implications sur l'emploi et les conditions de travail issues de la négociation d'un accord de partage du temps de travail au sein de quatre entreprises situées en Italie.

Si les mutations de périmètre organisationnel des entreprises sont à relier au contexte macroéconomique, les choix stratégiques opérés par celles-ci participent également de ces mutations. La façon dont ces deux dynamiques s'entremêlent donnent à voir le caractère protéiforme des changements dans les organisations. Couramment utilisé pour désigner des changements qui impactent les modes d'organisation des entreprises, le terme de « réorganisation » est fréquemment assimilée à une restructuration accompagnée de licenciements économiques. Or, ce rapprochement, bien qu'observable dans de nombreuses situations, n'est pas systématique. On le sait, l'emploi constitue un enjeu central des restructurations tant pour les

1. IDHE.S/UMR8533 – Université Paris Ouest Nanterre, mbisignano@parisnanterre.fr.

entreprises que pour leurs salariés. Cependant, les impacts sur l'emploi de tels processus tant en termes de suppression que dans ses dimensions plus qualitatives (Didry, Jobert, 2010) sont difficiles à apprécier immédiatement car ils ne se résument pas aux seules procédures de licenciements collectifs. En effet, les conséquences sur l'emploi d'une restructuration peuvent être différées dans le temps, impacter plusieurs niveaux (par exemple les relations entre centres directionnels et unités opérationnelles, les bassins d'emploi, secteurs d'activité, etc.) mais aussi relever de modalités de gestion des sureffectifs différentes. Il nous suffit de rappeler l'importance prise par les plans de départs « volontaires » ou encore le renvoi des travailleurs temporaires (CDD, intérimaires, stagiaires, etc.), qui constituent deux des pièces de l'éventail des mécanismes de régulation des sureffectifs contribuant à la mise en invisibilité des conséquences sur l'emploi des restructurations (Beaujolin-Bellet *et al.*, 2012 ; Beaujolin-Bellet, Schmidt, 2012). Cette variété des modes de « réorganisation » s'appréhende également au regard des temporalités de leurs processus de mise en œuvre. Ainsi et bien qu'étant un phénomène ancien, les restructurations font plus que jamais partie intégrante des stratégies des entreprises (délocalisation, externalisation d'une ou de plusieurs unités productives, reconversion, etc.) à la recherche de flexibilité et de compétitivité (Aggeri, Pallez, 2005). Ils participent alors d'un processus d'ajustement permanent qui rompt avec les restructurations massives (Raveyre, 2005) qui ont intéressé les systèmes productifs des industries traditionnelles (par exemple le textile, la sidérurgie, etc.). C'est le caractère diffus des restructurations, pour la plupart financières, entraînant des suppressions d'emplois, qui participe d'une normalisation de ces « pratiques de gestion ». Par conséquent, on tend à reléguer au second plan, pour le moins médiatiquement, les effets des plans de réorganisation sur les dimensions plus qualitatives de la relation d'emploi, typiquement les conditions de travail et le salaire.

En considérant cette double dimension de la relation d'emploi, cet article interroge les ressorts de l'action syndicale lors de la conclusion d'un accord de partage du temps de travail qui vise à maintenir le niveau d'emploi. Spécifique au contexte italien et prévu par la réglementation depuis les années 1980, cet accord dit « de solidarité » peut être négocié par des délégués syndicaux élus dans l'entreprise et la direction. Tout en s'inspirant d'un dispositif de chômage partiel classique en ce qu'il prévoit une modulation de l'horaire de travail pour les salariés, cet accord s'en démarque à plusieurs égards.

Après avoir situé cet accord dans le panorama des politiques publiques destinées à infléchir les impacts de la crise sur l'emploi et les conditions de travail à travers une modulation horaire (I), est mobilisée une analyse menée à partir de quatre cas d'étude (encadré 1) pour appréhender les

Encadré 1

Méthodologie

Cette contribution repose sur les analyses menées dans le cadre d'une recherche doctorale. Une première partie propose un éclairage sur les ressorts de la décentralisation de la négociation dans plusieurs contextes, la deuxième revient sur les conditions de négociation d'un accord de maintien de l'emploi qui s'appuie sur une réduction du temps de travail. Les expériences de quatre établissements sont retenues, dans l'objectif d'appréhender les ressorts de l'action collective animée par les organisations syndicales au moment de l'annonce par les directions d'un projet de réduction des effectifs. Pour rendre compte des enjeux liés à la mise en œuvre de cet accord sur les collectifs de travail (l'organisation, le contenu du travail, etc.), nous retons des établissements de taille variée (entre environ 100 et 2 600 salariés). Du point de vue du paysage syndical, les principales confédérations sont représentées (CGIL, CISL, UIL¹). Néanmoins, afin de saisir les orientations qui structurent l'action collective et par-delà les pratiques concrètes des acteurs au cours de la négociation (ressources et stratégies employées), nous avons fait le choix d'interroger celles déployées par l'organisation syndicale majoritairement représentée dans les quatre établissements ou entreprises (dans les cas présents par plus de la moitié des sièges) et signataire de l'accord. Dans l'ensemble des établissements enquêtés, il s'agit de la CGIL (avec sa fédération de la métallurgie – Fiom²). Dans cette perspective, nous mobilisons un important corpus de documents qui permettent de retracer les moments marquants de la vie des établissements sur la période 2004-2013 (évolution des effectifs, fréquence de recours à des plans de réduction du personnel, climat syndical, etc.). À l'appui de ceux-ci, cinq entretiens menés auprès d'élus du personnel ayant un mandat syndical et d'un salarié sont mobilisés. Ils permettent de caractériser les contours des stratégies syndicales sur les thèmes de l'emploi et du travail dès lors qu'une modulation de l'horaire de travail est engagée dans le cadre d'un accord de maintien de l'emploi.

1. Respectivement Confederazione Generale Italiana del Lavoro (Confédération générale italienne du travail), Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori (Confédération italienne des syndicats de travailleurs), Unione Italiana del Lavoro (Union italienne du travail).

2. Federazione Impiegati Operai Metallurgici (Fédération Employés Ouvriers de la Métallurgie).

ressorts d'une stratégie collective de maintien de l'emploi. Les arbitrages faits au nom de l'emploi lors de la négociation d'un accord de partage du temps de travail ont des répercussions sur la production mais aussi sur les contenus, les pratiques et l'organisation du travail (II).

I. Configuration et reconfiguration des politiques publiques de l'emploi au prisme de la gouvernance d'entreprise

Au sein des espaces nationaux européens, les politiques publiques qui interviennent à différentes échelles entendent infléchir les conséquences de

la crise sur l'emploi et les conditions de travail. L'emploi s'inscrit désormais dans le débat sur le devenir des relations sociales dans l'entreprise. Depuis plusieurs années, les pouvoirs publics ont impulsé, à travers l'évolution du cadre réglementaire et législatif, une dynamique qui encourage la négociation collective d'entreprise. Ainsi la décentralisation du cadre de la négociation voit les représentants des salariés directement impliqués dans un processus de régulation de l'emploi qui participe de l'institutionnalisation du dialogue sur l'emploi dans l'entreprise (Bethoux, Jobert, 2012), voire de sa négociation. Plusieurs dispositifs, parfois anciens, de l'action publique peuvent soutenir cette dynamique de négociation à la fois sur l'emploi et les conditions de travail. C'est le cas par exemple des dispositifs dits de maintien dans l'emploi². Deux d'entre eux retiennent plus particulièrement notre attention : l'activité partielle et les accords de maintien de l'emploi.

1.1. Le cadre légal des mesures dites de maintien dans l'emploi en Italie

Dans l'éventail des mesures de la politique publique de l'emploi largement mobilisé lors de la crise de 2007, on retrouve celles prévoyant une réduction du temps de travail. En Italie, le dispositif d'activité partielle est incarné par la Cassa Integrazione Guadagni (que nous pouvons traduire textuellement par « caisse d'intégration des gains »). Né d'un accord collectif de branche en 1941, la mesure se voulait à l'origine une forme de secours mutuel pour les ouvriers employés dans les industries métallurgiques de certains bassins d'emploi du nord du pays (Bisignano, 2014c). Depuis 1947, c'est donc à la Cassa Integrazione Guadagni (CIG) que l'on fait référence pour désigner une période de chômage partiel non plus réservée aux seuls ouvriers. Par un processus d'évolution normative fruit des positionnements patronaux et syndicaux, le dispositif s'affirme comme une mesure à part dans le panorama des politiques publiques. Progressivement, le dispositif a été étendu par la loi, d'abord à l'ensemble du territoire, puis à des entreprises relevant d'autres secteurs et branches professionnelles (Bisignano, 2014a). Le financement de la caisse d'activité partielle ne relève pas de l'assurance chômage. En effet, tout en s'appuyant sur une logique assurantielle fondée sur le versement de cotisations patronales et minoritairement salariales, sa gestion est distincte des autres branches de la protection sociale et l'affiliation à cette caisse est établie par la loi. Les entreprises qui font appel à la caisse pour différents motifs doivent s'acquitter d'une cotisation additionnelle selon une logique pollueur-payeur. La législation distingue deux modalités d'intervention répondant à des situations spécifiques. Si la première, dite « CIG ordinaire », peut intervenir en cas de

2. En France, entrent dans la catégorie des dispositifs de maintien dans l'emploi l'activité partielle, les accords de maintien de l'emploi, la période de professionnalisation, l'accompagnement des licenciements économiques et les actions de prévention et maintien dans l'emploi.

difficultés conjoncturelles et transitoires non imputables à l'entreprise, la deuxième, la « CIG extraordinaire », est réservée aux situations de crises structurelles induisant des processus de restructurations et/ou de réorganisations de l'activité productive. Celles-ci prévoient des temporalités diverses. Dans le premier cas, la demande ne peut pas excéder 13 semaines consécutives, prorogeable dans la limite de 52 semaines. Dans le deuxième cas, la durée de recours varie en fonction du motif d'interruption de l'activité, entre un an en cas de crise de l'entreprise et quatre ans au maximum en cas de restructuration. Au cours de ces périodes, les salariés mis au chômage technique, partiel ou total, perçoivent une indemnité de compensation salariale à hauteur de 80 % du salaire brut pour les heures non travaillées, dans la limite d'un plafond révisé annuellement (en 2016, pour un salaire inférieur ou égal à 2102,24 euros, le plafond est fixé à 914,96 euros net).

En Italie, le régime de chômage partiel a représenté depuis sa création l'un des fondements de la politique économique et de l'emploi. Progressivement, la CIG s'est affirmée comme une mesure de soutien à l'appareil productif et à l'emploi lors des périodes de contraction de l'activité (Mosley, Kruppe, 1996 ; Seravalli, 1986 ; Schenkel, Zenezini, 1986). Si le dispositif ne connaît pas de profondes remises en cause autres que son élargissement à d'autres entreprises bénéficiaires et le plafonnement en 1980 de l'indemnité de compensation salariale, les syndicats centrent leurs revendications sur l'amélioration de son fonctionnement et la mise en place de compléments institutionnels (Bisignano, 2014c). C'est le cas de l'accord de solidarité issu d'un accord interprofessionnel de 1984, qui ne sera pas signé par la principale confédération syndicale (CGIL) car portant, entre autres, sur l'assouplissement des échelons d'indexation des salaires au coût de la vie. Bien que centré sur l'idée du partage du temps de travail *via* la réduction de l'horaire de travail, l'accord de solidarité poursuit, du point de vue syndical, un double objectif : le dépassement des plafonds de l'indemnité de chômage partiel et un renforcement du rôle des syndicats, *via* la négociation, dans le contrôle des processus de réorganisation dans les entreprises. À la différence de l'activité partielle, l'accord de solidarité est une mesure promue au nom de l'emploi qui s'adresse à toutes les entreprises de plus de 15 salariés (de nature et secteurs divers), y compris à celles qui ne cotisent pas au fonds de la CIG. Bien que réservée à l'origine aux seuls salariés employés dans les entreprises relevant du régime de CIG, pour lesquels des dispositions particulières demeurent, cette mesure a été progressivement étendue, à des conditions moins favorables (en termes de montant de l'indemnité par exemple), aux salariés d'entreprises qui ne relèvent pas du régime d'activité partielle. Dans tous les cas, les entreprises peuvent négocier un accord de solidarité pour une durée minimale d'un an

et maximale de 24 mois (prorogeable de 12 mois sous condition de maintien d'au moins 50 % des emplois en sureffectif). Comme dans le cadre de l'activité partielle, peuvent être concernés par cette mesure les ouvriers, les employés, le personnel d'encadrement intermédiaire et les cadres. En sont exclus les dirigeants, tous les salariés ayant une ancienneté dans l'entreprise inférieure à 90 jours et jusqu'en 2015 les apprentis.

Lors de la négociation d'un accord de solidarité, c'est précisément au nom de l'emploi qu'un partage du temps de travail est invoqué soit pour maintenir le volume d'emploi, soit pour favoriser de nouvelles embauches.

Encadré 2

Un exemple d'accord de solidarité « expansif » dans une entreprise de formation

IFOA a conclu un accord de solidarité dans sa « modalité expansive ». Les observations réalisées sur ce cas, qui ne sont pas développées dans le présent article, sont tirées d'une analyse documentaire croisant différentes sources. Parallèlement à la lecture des accords d'entreprise, des tracts syndicaux internes (y compris les résultats des référendums d'entreprise), nous avons réalisé une revue de presse des articles parus à la fois dans la presse nationale et syndicale.

IFOA est une entreprise de service spécialisée dans le domaine de la formation professionnelle. Bien qu'implantée dans plusieurs régions italiennes, son siège social est situé en Emilie-Romagne. En 2013, l'entreprise employait 157 personnes dont 83 salariés (54 à temps plein et 28 à temps partiel) et 74 travailleurs recrutés par le biais de contrats de collaboration ponctuels. Le 18 février 2013, les représentants du personnel et la direction ont conclu un accord de solidarité visant à la requalification du rapport de travail, à court et moyen terme, de la plupart de ces 74 travailleurs. La négociation entre les parties a conduit à la définition d'une réduction du temps de travail équivalente à 5 % répartis entre les 83 salariés de l'entreprise. Cet accord a été soumis et approuvé par les travailleurs réunis en assemblée. La modulation de l'horaire de travail prévue par l'accord correspond à une réduction de deux heures hebdomadaires pour les salariés à temps plein (passant ainsi de 40 à 38 heures) alors que celle-ci est calculée au prorata du temps de travail des salariés à temps partiel. Au total, cela représente environ 7000 heures de travail annuel. Les travailleurs concernés par « la solidarité » ont perçu une indemnité de remplacement de 80 % pour les heures non travaillées. Cela correspond en moyenne à une perte de salaire mensuel comprise entre 50 et 80 euros.

Par cet accord, 29 travailleurs ont vu leurs contrats de travail requalifiés en CDI, 20 continuent de prêter leur activité de travail par le biais d'une agence de travail temporaire et 20 pourront être stabilisés, selon une priorité d'embauche, dans les trois ans suivant la conclusion de l'accord. Cet accord d'entreprise a reçu l'aval de la direction provinciale du travail.

Dans le premier cas, on parle d'un accord de solidarité de type « défensif » lorsque les organisations syndicales représentatives s'accordent avec l'employeur sur une réduction de l'horaire de travail afin d'éviter une procédure de licenciement collectif. Dans le deuxième cas, on parle d'accord de solidarité de type « expansif » lorsque le partage du temps du travail au sein des collectifs se fait au profit de la requalification du rapport de travail pour les travailleurs qui ne sont pas en CDI ou pour permettre de nouveaux recrutements. Alors que le premier a pour vocation la protection du niveau d'emploi, le deuxième, bien que moins répandu surtout dans un contexte de dégradation de la situation de l'emploi, exprime une forme de solidarité externe. Cette dernière déclinaison de l'accord de solidarité s'inscrit pleinement dans une politique publique de soutien à l'emploi qui ouvre droit à des allègements des cotisations sociales (encadré 2).

1.2. Les mécanismes de régulation de l'emploi et du travail à l'épreuve de la négociation d'entreprise : regards croisés

Les accords de maintien de l'emploi et l'activité partielle font partie de la panoplie des dispositifs de l'action publique de soutien de l'activité économique et de l'emploi. Ils interviennent pour amortir les conséquences d'un ralentissement conjoncturel de l'activité. Ainsi, il s'agit d'équiper les entreprises de dispositifs susceptibles d'influencer leurs stratégies en matière d'emploi.

Un de ces dispositifs, l'activité partielle, qui est un outil plutôt classique de flexibilité quantitative interne (Boyer, 1986 ; OECD, 1995), n'a pas été exempt de réaménagements.

En Italie, cela s'est traduit par différentes interventions législatives élargissant depuis 2012 à de nouveaux secteurs d'activité (par exemple aux opérateurs touristiques employant plus de 50 salariés) et assouplissant les critères d'éligibilité pour les entreprises commerciales. Par extension, les accords de solidarité peuvent désormais concerner dans certains cas les apprentis. D'autres pays européens ont fait le choix de faire évoluer leurs dispositifs dits de maintien dans l'emploi. Par exemple, l'Allemagne va opter dès les prémices de la crise pour un renforcement de son régime de chômage partiel (*Kurzarbeit*). Le gouvernement fédéral va agir à la fois dans le sens d'un assouplissement des conditions d'éligibilité, d'un allongement de la durée de la mesure (qui passe de six à 18 mois) et d'une baisse du coût de celle-ci à la charge des employeurs (Eichhorst, Marx, 2009). En France, à la suite de l'accord national interprofessionnel (Ani) de janvier 2013 portant sur la sécurisation de l'emploi, sont créés les accords de maintien de l'emploi comme alternative aux licenciements et modifiées les dispositions sur l'activité partielle en agissant sur deux volets : l'augmentation du contingent d'heures autorisées et l'amélioration du taux d'indemnisation au sein

d'un dispositif unique³. Concernant les accords de maintien de l'emploi, il s'agit d'accords collectifs majoritaires, d'une durée maximale de cinq ans (deux ans auparavant), conclus pour la totalité des salariés ou pour une partie d'entre eux, et qui présentent une proximité quant aux objectifs attribués aux accords de solidarité en Italie. Bien qu'une comparaison termes à termes du cadre légal soit impropre, ces deux dispositifs prévoient des aménagements du temps de travail (et de ses modalités d'organisation) et/ou de la rémunération en contrepartie d'une interdiction pour l'employeur de procéder à des licenciements pour toute la durée de l'accord. Or, à la différence des accords de solidarité italiens, les accords de maintien de l'emploi peuvent aussi prévoir une augmentation de la durée du travail (huit des dix accords signés entre juillet 2013 et mars 2015, voir Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, 2015). Parallèlement, ces mesures menées au nom de l'emploi peuvent coexister avec d'autres dispositifs, typiquement l'activité partielle, et dans le cas des accords de maintien de l'emploi comme dans celui des accords de solidarité en Italie conduire à une procédure de licenciement individuel pour motif économique lorsqu'un salarié refuse les dispositions de l'accord.

L'ensemble de ces évolutions législatives ainsi que les ressorts de la décentralisation de la négociation révèle au moins trois mouvements transversaux.

Premièrement, un certain regain d'intérêt pour des dispositifs qui, tout en agissant comme des outils d'anticipation des situations de crise, sont censés servir la cause de l'emploi. À ce sujet, certains travaux comparatifs sur l'impact des dispositifs de chômage partiel sur l'emploi dressent un bilan positif de leurs usages. C'est le cas de l'OCDE qui, dans plusieurs rapports, en a préconisé l'utilisation pour limiter les risques de licenciements. Ainsi, par exemple, entre 2008 et 2009, cet organisme estime que la mise en œuvre de ces dispositifs aurait permis de préserver plus de 220 000 emplois en Allemagne, 123 000 en Italie et près de 18 000 en France (OCDE, 2010).

Deuxièmement, si derrière ces données factuelles se cachent des réalités diverses qui sont fonction entre autre du cadre socio-institutionnel qui fixe les procédures, les mécanismes de régulation dont ces dispositifs peuvent faire l'objet révèlent des enjeux importants. Parmi ceux-ci, l'encouragement à la négociation d'entreprise et la place qu'elle tient dans les dispositifs de maintien dans l'emploi soulève la question du rôle des acteurs

3. De plus et afin de limiter d'éventuels effets d'aubaine liés à un recours répété dans le temps, le nouveau dispositif enjoint aux entreprises y recourant de façon récurrente (plusieurs fois au cours des 36 derniers mois) d'accompagner leurs demandes d'un volet dit « d'engagement(s) ». Ce dernier peut prévoir plusieurs mesures concordées au cas par cas entre la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Directe) et l'entreprise et pouvant faire l'objet d'un accord négocié par les représentants des salariés (typiquement sur le maintien de l'emploi et la formation ; ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, 2015).

impliqués et plus particulièrement des marges de l'intervention syndicale, des moyens de l'action et du type de ressources pouvant être mobilisés. En tant qu'outil de régulation de l'emploi et du travail, sa discussion peut faire l'objet de conflits ou de résistances de la part des acteurs syndicaux. Sur ce point, les positions manifestées à l'égard de la mesure par les représentants du personnel ne peuvent se résumer en une orientation unitaire et univoque (Bisignano, 2013). Dans le cas allemand, le chômage partiel ne peut être dissocié du système de codétermination (*Mitbestimmung*). Structuré à plusieurs niveaux, la codétermination se concrétise dans la participation des salariés et de leurs représentants à de nombreuses décisions relatives aux relations de travail (Zielinski, 2015). Les mécanismes de cogestion, qui selon Sick (2013) participent d'une gouvernance de type coopératif, font que les instances de représentation des salariés sont saisies de tout recours au dispositif. La mesure fait en effet l'objet d'une délibération collective menée par les représentants du personnel. Ces derniers doivent non seulement exprimer leur accord préalable à toute demande d'autorisation de chômage partiel formulée par l'employeur mais également négocier sa mise en œuvre tout en veillant au respect des dispositions qui l'encadrent (par exemple interdiction d'heures supplémentaires). Par leur implication directe dans la gestion du dispositif, les représentants du personnel disposent d'un pouvoir de décision, de proposition et de contestation (voire de blocage) sur la mesure. Ainsi et comparativement à la situation française, les prérogatives des comités d'entreprise en Allemagne sont plus larges. Certes, en France, les directions ont l'obligation de consulter les comités d'entreprise préalablement à toute demande d'activité partielle sur les causes du recours, l'ampleur de la modulation horaire, l'indemnisation ou les actions de formation envisagées lors des périodes chômées. Mais le cadre législatif ne prévoit pas explicitement de procédure de négociation hormis sur le volet « engagement » de l'activité partielle.

La réglementation italienne se rapproche de celle de l'Allemagne sur plusieurs aspects. Cependant, le principe de codétermination en tant que mécanisme institutionnalisé de régulation des relations sociales n'a pas d'équivalent en Italie. S'agissant des dispositifs de maintien dans l'emploi, l'étendue des marges d'intervention syndicale dépend des causes invoquées par les entreprises mais aussi de l'ampleur du recours. Autrement dit et si le recours à l'activité partielle porte des enjeux pour le volume d'emploi et/ou impacte significativement le niveau de salaire, la loi oblige les parties à négocier. Un processus de restructuration ou de crise structurelle qui comporte une menace pour le volume d'emploi voit les représentants syndicaux impliqués dans la négociation du dispositif. En effet, avant d'adresser une demande d'autorisation de recours, la direction doit organiser un examen conjoint de la situation de l'entreprise avec les délégués syndicaux.

La conclusion d'un accord est alors le préalable à toute demande de CIG. La phase de négociation a pour objectif de discuter du plan de redressement présenté par l'entreprise (bilans d'activité, investissements, etc.), de la durée envisagée de la suspension de l'horaire de travail, le nombre et les critères de choix des salariés à suspendre. Il en va différemment pour la négociation d'un accord de solidarité car les conditions de sa mise en œuvre sont particulièrement encadrées et contraignantes. La situation de crise de l'entreprise doit être avérée (indicateurs économiques et financiers négatifs au cours des deux années précédant l'accord) et sert de condition à une réduction du temps de travail équivalente à celui des emplois déclarés en sureffectif (dans la mesure d'une variation de 30 %) devant être distribuée parmi un parterre de salariés plus important. Comparativement aux accords de mise en chômage partiel, l'accord conclu avec les délégués syndicaux doit mentionner le nombre ainsi que la qualification et l'ancienneté des travailleurs concernés par un partage du temps de travail. Toute modification de la répartition du temps de travail doit faire l'objet d'une nouvelle négociation et d'une communication préalable aux instances ministérielles. Ici, les représentants syndicaux sont directement impliqués dans la gestion d'un dispositif qui intéresse autant l'organisation du travail que les conditions de travail des salariés.

En réalité, l'imbrication croissante entre les enjeux de l'emploi dans le cadre de ces dispositifs et leur dimension qualitative est une tendance transversale que l'on retrouve dans tous les pays. Toute négociation s'inscrivant dans une volonté des directions de réduire les effectifs combine désormais d'égale manière l'organisation du travail et la question du volume d'emploi. Face à ce double enjeu, l'action des représentants syndicaux s'inscrit dans une gestion réglementée des situations de crise, encadrée et régulée, par un ensemble de dispositifs de la politique publique qui définissent le cadre et les conditions de la négociation d'entreprise.

II. Travailler moins pour travailler tous ? Du projet aux pratiques

En Italie, depuis l'amorce de la crise de 2007, on assiste à une progression du nombre d'accords de solidarité, mesure auparavant largement délaissée au profit du chômage partiel. Si l'on s'en tient aux statistiques officielles (ministère du Travail), près de 2 000 accords de solidarité ont été signés en 2013 contre seulement 179 en 2007. De l'analyse de ces données, il ressort de fortes disparités territoriales : les régions du nord du pays, où les établissements enquêtés sont situés, totalisent à elles seules près de 47 % des accords de solidarité conclus. Comme nous l'avons montré, ce type d'accord de réduction du temps de travail permet d'interroger

les tenants et les aboutissants d'une négociation décentralisée qui couple emploi et organisation du travail. Ces deux dimensions sont indissociables dans le processus de négociation. Dans cette perspective, si au premier abord l'action syndicale est orientée par une stratégie de sauvegarde du niveau d'emploi, elle peut intéresser également, de façon plus inattendue, les conditions de travail. En effet, l'accent mis sur le nombre d'emplois supprimés obscurcit parfois ce volet moins visible du vécu des situations de crise par les salariés. Ainsi, l'organisation de l'activité de travail peut être modifiée au gré des besoins de flexibilité invoqués par les entreprises en jouant par exemple sur le temps de travail, une répartition différente des tâches entre unités ou équipes de travail, des mobilités internes ou encore des procédures de requalification professionnelle. Face aux enjeux liés au choix des entreprises de réduire le volume d'emploi, à quelle stratégie collective répond l'accord de solidarité ? Comment cette dynamique de solidarité collective se décline-t-elle au sein des collectifs de travail ?

II.1. La modulation du temps de travail au cœur de la négociation

Les établissements retenus pour cette contribution (tableau 1) se situent sur un bassin d'emploi du nord-ouest de l'Italie où pour la seule année 2012 ont été recensés 86 accords de solidarité conclus entre directions et syndicats, soit près de 12 000 salariés concernés par la mesure.

Tableau 1. Principales caractéristiques des établissements observés

Établissements par acronyme	Caractéristiques		
	Type	Activité	Effectifs en 2012
E	Mono-établissement	Production de systèmes écologiques intégrés	101
S	Pluri-établissements	Production d'acier d'armature	767
A	Pluri-établissements	Production d'armes de pointe	859
IA	Pluri-établissements	Production de poids lourds	2625

Les quatre entreprises enquêtées connaissent des trajectoires singulières marquées par des dynamiques productives et des modèles de négociation contrastés. Par exemple, le plus grand groupe automobile italien, propriétaire de l'établissement « IA » qui produit des véhicules lourds, est classiquement accusé par les syndicats d'entretenir de simples procédures de consultation au lieu de véritables négociations. À l'opposé, les relations syndicales sur le site du groupe italien sidérurgique « S » s'inscrivent davantage dans un rapport de force historiquement présent dans la branche.

Ce qui semble à l'inverse rapprocher ces établissements est d'une part une forte implantation syndicale, et d'autre part des périodes plus ou moins intenses d'activité partielle. Si la première de ces deux dimensions se traduit notamment par des taux de syndicalisation extrêmement élevés, oscillant entre 60 % (« IA ») et 90 % (« E »), la deuxième renvoie aux temporalités ainsi qu'aux fréquences d'un recours à des dispositifs d'activité partielle. Les établissements enquêtés ont en effet en commun d'avoir recouru au moins une fois entre 2007 et 2011 à un dispositif de chômage partiel, préalablement à la négociation d'un accord de partage du temps de travail. Aussi, c'est entre 2008 et 2009 que se concentrent la plupart des périodes de suspension de l'activité de travail et ce, pour des durées et des causes variables. Cette situation particulière peut être aisément rapportée à l'orientation empruntée par beaucoup d'entreprises qui, pour contrer les difficultés associées au ralentissement de l'activité, se sont appuyées sur le chômage partiel, faisant ainsi progresser le nombre d'heures chômées de 244 % entre 2008 et 2009 (soit près de 600 millions d'heures), volume qui s'est ensuite stabilisé entre 2012 et 2013 autour d'une moyenne de 570 millions d'heures. Mais au-delà des appréciations que l'on peut tirer de l'ampleur du phénomène qui, dans le cas des quatre entreprises enquêtées, va de quelques mois à plus d'un an, on pourrait être tenté de penser que le régime de chômage partiel est finalement réservé à un nombre limité d'entreprises, typiquement quelques grands groupes industriels. Par conséquent, seul un nombre assez réduit de salariés serait concerné. En réalité et bien que le secteur industriel (hors construction) ressorte des statistiques comme étant le principal utilisateur de ces mesures de modulation du temps de travail, ce qui concerne trois de nos cas d'étude, ce sont près de 1,8 millions de salariés qui ont été touchés par au moins une heure de suspension en 2009. Aussi, la classification statistique ne doit pas être comprise à contresens : au regard du régime de chômage partiel, la définition de « l'industrie » englobe aussi bien les activités manufacturières que toutes les activités auxiliaires à ces dernières (y compris donc des activités de service).

Au-delà du contexte de crise, le nombre de salariés concernés peut également indiquer une démarche réfléchie des directions visant à intégrer cet outil d'ajustement du volume de l'activité dans l'organisation du travail. Autrement dit, les entreprises tendraient à inscrire la négociation de ce type d'accord dans une stratégie permanente de gouvernance des relations de travail. C'est le cas par exemple de l'établissement du secteur automobile « IA » où le recours à la mesure est ponctuel, de très courte durée mais répété dans le temps (trois fois entre 2008 et 2011). À l'inverse, et même si dans les autres cas observés, la réduction du temps de travail est circonscrite à quelques semaines (entre 6 et 12 sur la période 2007-2009), certains délégués syndicaux pointent le risque de la voir se muer en un

moyen d'ajustement salarial et organisationnel en raison de sa périodicité : « Eux ont du mal à comprendre la rotation, nous avons un savoir-faire différent. Donc, s'il manque un ouvrier, c'est le bazar. Donc, pour se faciliter la tâche, ils nous mettaient tous dehors, à zéro heure. Puis vers la fin 2007, on a eu un surplus de travail et, du coup, la CIG a été oubliée. Au contraire, on faisait beaucoup d'heures supplémentaires. (...) En 2008, nous sommes confrontés à cette réalité : on facture beaucoup, on travaille beaucoup, on fait des profits, mais à la fin de 2008, il y a des problèmes financiers. Donc fin 2008, c'est reparti avec la CIG » (délégué syndical, « E »).

Souvent, ce n'est pas tant le volume des heures chômées qui déstabilise le travail des salariés qu'un recours répété au chômage partiel. Comme le fait remarquer le même délégué syndical : « La CIG pour des crises temporaires est gérée beaucoup plus rapidement. C'est absurde parce que l'entreprise peut l'obtenir sans trop d'accords avec les syndicats. Moi, entrepreneur, je la demande, et si toi, travailleur, tu n'es pas content, tant pis. Tu peux faire toutes les revendications que tu veux, mais une fois qu'elle est donnée [l'autorisation], elle est donnée. L'accord de solidarité nécessite une négociation avec la base. (...). Si l'accord part de la base, j'ai la certitude de discuter et de négocier, sinon c'est du flan » (délégué syndical, « E »).

Cette gestion du chômage partiel rend difficile une quelconque capacité de prévision sur le volume de travail et déstabilise également le cadre de la consultation obligatoire des représentants des salariés. Cette dernière devient à l'occasion de la crise de 2007 de plus en plus une pratique routinière plutôt que l'occasion d'une discussion sur les raisons et la durée de la modulation horaire. L'un des enseignements que l'on peut tirer de l'analyse des cas observés est l'usage différencié dans le temps des dispositifs de réduction du temps de travail de la part des entreprises. En effet, l'approfondissement de la crise semble avoir conduit les entreprises à se tourner à partir de 2010 vers une réduction du temps de travail prévue sur des temporalités plus longues en cas de crises, de restructurations ou de réorganisations (allant de 12 à 24 mois, prorogeable jusqu'à 48 mois). Ce basculement d'une modalité à l'autre traduit un recours structurel à l'activité partielle. En effet, et si les heures utilisées à ce titre ont plus que doublé entre 2008 et 2009 (passant de 101 à 242 millions d'heures), elles ont continué à progresser depuis 2010 pour avoisiner, voire dépasser les 400 millions d'heures annuelles entre 2010 et 2014 (soit en moyenne plus de 72 % des heures de CIG consommées).

À l'exception de l'entreprise spécialisée dans la production d'armes de pointe (« A »), tous les établissements ont connu une période de chômage partiel, soit pour réorganisation (« S », « E »), soit pour restructuration (« IA », production de véhicules lourds). Ici, l'enjeu de la négociation sur le recours à l'activité partielle était celui d'éviter les licenciements et

d'accompagner, sur un « registre volontariste », des salariés ayant décidé de quitter l'entreprise, et de leur préférer prioritairement des sorties du marché du travail – accompagnement vers la retraite – aux sorties sur le marché du travail (Bisignano, 2014b, 2014c), des reclassements intra-groupe et des incitations aux départs.

Ces solutions négociées au nom de la préservation de l'emploi n'ont pas empêché une baisse des effectifs qui s'est opérée par le non-remplacement des départs et se sont accompagnées d'une modération salariale importante pour les travailleurs, comme le sous-entend le délégué de l'établissement « IA » : « Nous, on avait demandé longtemps à l'avance de pouvoir négocier un accord de solidarité parce que nous nous étions rendu compte qu'il était devenu insoutenable de continuer en faisant deux semaines de CIG par mois. C'est pour ça que nous avons poussé pour négocier un accord de solidarité en substitution de la CIG, surtout du point de vue des salaires. L'entreprise a toujours répondu non parce qu'on devait encore épuiser la CIG ouverte. Donc, on a encore eu de la CIG et enfin, après quelques mois, la direction nous a répondu qu'elle n'avait pas de dogme à ce sujet » (délégué syndical ; « IA »). Les délégués peuvent parfois parvenir à conclure des accords visant à compenser financièrement la perte de salaire. Ces accords peuvent prévoir différents mécanismes allant du versement de primes à une compensation directe de la perte salariale. Ces compléments à la CIG sont principalement négociés lors d'une CIG à zéro heure pour rendre plus « acceptable » cette inactivité contrainte : « En 2007, nous avons signé un accord qui disait que si un salarié restait dehors [chômage technique total] pour un mois entier, il recevait 200 euros de la part de l'entreprise en plus de la compensation salariale. (...) Cela est arrivé souvent, parce que la difficulté de l'entreprise est toujours celle de gérer les horaires flexibles » (délégué syndical, « E »).

Retracer la dynamique de ces recours, leur succession comme leur alternance, permet de situer les ressorts de l'action collective à la fois dans l'histoire de ces établissements et dans les phases qui ont précédé la négociation d'un accord de partage du temps de travail en lieu et place d'un accord de chômage partiel.

II.2. Préférer une négociation sur le partage du temps de travail

Les retombées de l'activité partielle constituent l'arrière-plan de la proposition des acteurs syndicaux de négocier un accord de solidarité dès lors qu'à partir de 2009, les directions de ces établissements annoncent des plans de licenciements collectifs. L'ampleur de ces derniers est très variable, allant de 15 salariés chez le fabricant de systèmes écologiques (« E ») à 250 pour l'établissement sidérurgique (« S »). Ces décisions marquent un tournant dans la posture adoptée par les acteurs syndicaux. Si lors de la

négociation de la CIG, les acteurs syndicaux sont confrontés à une décision prise en amont qu'ils ne peuvent qu'aménager, la phase qui précède la discussion sur l'accord de solidarité est marquée par leur réactivité. Ici, les délégués syndicaux entendent agir par anticipation pour s'imposer comme des interlocuteurs incontournables des directions.

Il convient de souligner que dans deux des quatre établissements, cette posture syndicale n'est pas véritablement l'expression d'un projet unitaire porté par les délégués affiliés aux différentes organisations syndicales. En effet, dans le cas de l'établissement sidérurgique comme dans celui spécialisé dans la production d'armes (« A »), les termes de la négociation sur l'accord de solidarité n'ont pas fait l'unanimité au sein du collège syndical et ont été avancés par le syndicat majoritaire (Fiom-CGIL). Le désaccord portait sur l'opportunité de préférer un accord de solidarité à une période de CIG extraordinaire. Le délégué du groupe sidérurgique justifie ainsi cette absence de cohésion : « [La deuxième force syndicale représentée] a dû s'aligner, aussi parce qu'elle est en minorité [dans l'entreprise]. (...) Je vous le dis sincèrement, elle accepte ce que dit et fait la majorité. Elle accepte et stop. (...) Si moi je propose un accord de solidarité pour essayer d'arranger les choses et que toi tu proposes aux travailleurs une CIG extraordinaire qui comporte un risque de licenciement... moi je ne pense pas que les travailleurs acceptent » (délégué syndical, « S »).

Par ces propositions, il s'agit pour les syndicats à la fois de participer à la gestion de ce dispositif de partage du temps de travail et de s'impliquer dans toutes les décisions susceptibles d'impacter non seulement l'emploi mais surtout les conditions de travail. Par ces enjeux, ce dispositif renvoie à une forme de résistance qui s'exprime par une série de contraintes (Bisignano, 2017) qui pèsent sur les directions (redistribution des tâches au sein des unités productives ou encore la répartition équitable de l'horaire de travail, etc.), dont celle visant à la préservation du niveau d'emploi, comme nous le rapporte un salarié de l'établissement de fabrication d'armes de pointe : « Par principe, l'accord de solidarité se fait en alternative au choix de l'entreprise de réduire son personnel. Donc si vous voulez, tant qu'il y aura l'accord, il [l'employeur] ne pourra pas déclencher une procédure de licenciements collectifs sinon il n'y aurait pas de sens à ce qu'on accepte tous de se réduire l'horaire de travail et du coup aussi le salaire » (salarié, « A »).

En ce sens, l'accord de solidarité permet d'atteindre deux objectifs de l'action syndicale. D'une part, il permet de juguler les conséquences salariales de la modulation horaire car l'indemnisation n'est alors pas soumise à plafonnement (contrairement aux indemnités de chômage partiel). Dans l'établissement de production de systèmes écologiques (« E »), on retrouve à travers le discours du délégué cette idée : « L'accord de solidarité est plus

avantageux. Tu t'en rends compte sur la fiche de paye. En tant que délégué, j'ai signé des accords qui après coup, en les revoyant, tu te demandes pour quoi tu les avais signés, et ça c'est de l'ignorance. Avec l'accord de solidarité, tu as un accord sur les horaires, toi entreprise, tu ne peux pas changer les cartes selon ta volonté. La direction voulait gérer l'accord de façon anarchique et dans ces moments-là, les entreprises tendent à faire ce qu'elles veulent. C'est à toi de lui rappeler qu'il y a des règles, tu dois discuter le jour avant, le lendemain et surveiller l'application dans les équipes. C'est clair, tu as une capacité de médiation nettement supérieure avec l'accord de solidarité » (délégué syndical, « E »).

D'autre part, ce type d'accord permet d'intervenir concrètement dans la mise en œuvre de la répartition du temps de travail entre les équipes. En négociant ses modalités d'application (hebdomadaire, mensuel ou semestriel), qui se doivent d'être fonctionnelles et proportionnelles au nombre des salariés déclarés en sureffectif, les syndicats entendent se saisir des marges d'intervention posées par l'accord pour s'impliquer dans sa gestion (organisation des équipes, répartition des plages horaires, mobilités internes, formation, etc.). Les représentants syndicaux interrogés sur le rôle joué par l'accord le présentent en ces termes : « La solidarité s'applique à tous et permet une meilleure distribution des tâches en emploi » (délégué syndical, « IA ») ou encore : « Je pense qu'il est mieux [que le chômage technique] parce qu'il y a un discours qui touche tout le monde. Bien ou mal, tout le monde reste dans la boîte même si les travailleurs ne sont pas là toute la journée... tu gardes le contact avec le gens (...) » (délégué syndical, « S »).

Ces périodes de partage du temps de travail ont également des conséquences sur l'organisation du travail qui peuvent être sources de conflits au sein des collectifs de travail, et ce malgré une répartition encadrée et négociée des heures de travail entre tous les salariés.

II.3. « Gérer et coordonner » les rythmes de travail dans l'organisation

Dans les quatre établissements observés, la régulation de l'emploi est un objet de négociation qui se situe dans une dialectique oscillant entre besoins de flexibilité invoqués par les directions et sauvegarde des postes de travail. La possibilité d'aménager le temps de travail est issue d'un compromis qui permet aux parties de s'accorder sur des engagements réciproques cohérents avec les objectifs qu'elles se sont fixés. Autrement dit et sous couvert du maintien de l'emploi, les parties posent l'aménagement du temps du travail comme un moyen capable de satisfaire à la fois une flexibilité dans la mobilisation de la main-d'œuvre pour l'employeur et le maintien du volume d'emplois pour les salariés et leurs représentants (Bisignano,

2014b). Le triptyque emploi, travail et flexibilité est au centre d'une négociation où le partage du temps de travail devient un objet de marchandage au service de l'emploi (Morin *et al.*, 1998). Comme tout accord de modulation horaire, il induit des mécanismes de flexibilité interne, bien connus des salariés, qui affectent directement l'organisation du travail, comme nous le confirme un salarié de l'entreprise de production d'armes de pointe : « Chez nous le patron n'a pas caché l'état de crise [économique] générale, (...) il nous a dit que dans notre cas l'accord de solidarité servait aussi à augmenter la productivité et à organiser la production différemment » (salarié, « A »).

Parallèlement, il ressort de l'analyse menée sur les registres de justification mobilisés par les acteurs syndicaux que la négociation de cet accord incarne une forme de résistance collective, où l'objectif poursuivi est de s'impliquer dans la mise en place des règles qui découlent de sa mise en œuvre, comme cela se retrouve dans l'accord signé chez le producteur d'armes de pointe : « Le schéma général de réduction horaire, défini dans le but de mieux répartir individuellement les périodes de suspension, peut, lors de son application, ne pas être adapté aux problèmes de saturation productive. Par conséquent, les parties [la direction et les représentants syndicaux] (...) peuvent réviser ce schéma général (...). Les parties s'accordent pour vérifier les exigences technico-productives et organisationnelles des suspensions horaires mensuellement ou à la demande d'une des parties » (extrait d'accord d'entreprise, « A »).

Il en va de même dans l'établissement de production de systèmes écologiques où le délégué justifie ainsi leur propension à négocier : « On fait ce qu'on peut. Si la direction nous dit qu'on doit travailler plus que ce qui était prévu dans l'accord, on comprend que c'est important (...), mais au bout du compte, on peut s'arranger » (délégué syndical, « E »). Par ce travail de négociation, les syndicats deviennent, de leur propre point de vue, les « médiateurs » des problématiques individuelles susceptibles d'altérer la cohésion des collectifs de travail autour du partage du temps de travail. En ce sens, des réunions périodiques avec les directions leur permettent d'aménager les *plannings* horaires des équipes de travail. Rappelons que cette production (hebdomadaire ou mensuelle) de tableaux détaillés d'affectation des salariés est nominative et établie par les délégués syndicaux. C'est dans cette optique que les syndicats se sont rapprochés des salariés pour expliquer les ressorts de leur démarche en jouant sur différents leviers. D'un côté, ils ont promu les atouts d'un tel accord en se faisant les garants du bon fonctionnement du dispositif, notamment vis-à-vis des conditions de travail pour les salariés qui se voient contraints d'adapter leurs pratiques au gré des fluctuations de l'activité. D'un autre côté, ils se sont engagés à veiller à ce que les périodes de partage du temps de travail ne constituent pas

une occasion d'isolement (par exemple de discriminations) pour certains travailleurs, comme nous le confie un salarié de l'établissement « A » : « Par rapport au chômage technique qui provoque à mon avis plus d'isolement pour les salariés, avec l'accord de solidarité on est tous là, on arrive à s'organiser entre nous avec les plages horaires de travail sans avoir le sentiment que certains sont plus pénalisés que d'autres... même s'il y en a toujours qui ne sont pas contents » (salarié, « A »). L'adhésion des salariés et de leurs représentants à ce type d'accord s'explique en partie par l'ambition de limiter l'arbitraire des directions dans le choix des salariés à suspendre de leur activité de travail, comme cela pourrait survenir dans le cadre d'un recours à l'activité partielle : « L'avantage premier est de transmettre ce discours sur la solidarité. Ceci signifie qu'il n'y a pas qu'un seul salarié productif et d'autres qui le sont moins, et, pour cela, responsables des difficultés traversées par une unité productive. (...) Au final, le chômage technique c'est presque toujours le salarié productif, l'ouvrier si l'on veut, qui le subit. Moi, je subis alors que l'employé n'est presque jamais touché. Au moins, avec la solidarité, on est tous égaux ou presque » (délégué syndical, « E »).

De plus, les salariés et leurs représentants attribuent une force symbolique au concept de « solidarité », ce qui facilite d'autant le travail des délégués. L'idée selon laquelle il est possible de contraster le projet initial des directions de réduire le volume d'emploi par le développement d'une solidarité qui se concrétise par le partage du temps dans les équipes de travail est, en soi, une forme de résistance collective qui, non sans conflits, limite l'éclatement des collectifs de travail : « Quand, par exemple, un travailleur est au chômage technique, bien ou mal, il se détache de l'entreprise. La solidarité maintient ta communauté de travail » (délégué syndical, « S »).

Pour donner une assise à leur action, certains représentants syndicaux n'ont pas hésité à organiser un référendum à la veille de la conclusion de l'accord. On le sait, les pratiques référendaires se prêtent à des usages et objectifs pluriels selon les contextes ⁴ et les acteurs impliqués. Dans de nombreuses situations, ce dispositif d'expression participe d'une recherche de légitimité de la représentation syndicale sur des questions touchant aussi bien aux relations de travail qu'à l'action collective. Ainsi, la consultation directe des salariés porte en elle une orientation de la négociation collective qui passe par une légitimation à la fois des accords et des acteurs. Mais cet exercice du référendum sur un accord porteur d'enjeux importants pour les

4. Cet outil de consultation est un moyen de démocratie syndicale qui, en Italie, s'inscrit dans la longue tradition d'initiatives de la base issue de l'expérience des conseils d'usine (avec ses formes d'expression directe des salariés comme par exemple les assemblées), notamment dans la métallurgie. Ainsi, le référendum a imprégné le système de relations industrielles (Bisignano, 2014c). Par ailleurs, il est inscrit dans l'article 21 du Statut des travailleurs de 1970 (Loi 300) pour lequel « l'employeur doit permettre le déroulement, hors de l'horaire de travail, de référendums, soit interprofessionnels, soit de branche, sur les matières inhérentes à l'activité syndicale (...) avec un droit de participation pour tous les travailleurs » (traduit de l'italien par l'auteur).

salariés (en termes d'organisation du travail et de salaire notamment) nécessite un travail préparatoire d'information qui passe par différents biais de la communication syndicale (tracts, réunions). Dans deux des quatre cas observés, l'accord de solidarité a été soumis au vote des salariés. Dans l'établissement spécialisé dans la production d'armes de pointe, les salariés réunis en assemblée ont approuvé l'accord à près de 81 % (des 627 votants) alors que dans l'établissement sidérurgique le résultat avoisine les 95 % (des 550 votants). Si ces accords semblent plébiscités par les salariés, ils demeurent un compromis au demeurant instable fondé sur une flexibilité se réalisant dans et par le travail que les salariés acceptent sans autre certitude que le contrôle des représentants syndicaux sur l'organisation du travail : « Donc, on accepte qu'on puisse être plus flexibles entre guillemets mais en même temps on est là, on la gère [l'organisation du travail] entre nous et sur les postes de travail (...). En même temps, tu ne sais jamais ou presque si cela servira à quelque chose (...). Si l'activité ne redémarre pas, on aura juste repoussé l'échéance » (salarié, « A »).

Les représentants syndicaux interviennent dans la mesure du possible dans la redistribution des tâches en réaménageant régulièrement les *plannings* horaires et les mobilités d'un poste à un autre selon un principe de polyvalence. Ces contraintes d'ordre technico-organisationnelles ne semblent pas pour autant de nature à remettre en cause la portée de la négociation sur un accord de partage du temps de travail. Au contraire, c'est sur ce dernier que les syndicats s'appuient pour défendre l'idée d'une transmission de connaissances professionnelles pour renforcer les carrières dans un métier et dans l'entreprise. Autrement dit, ces périodes, aux dires des syndicats, constituent pour les salariés une occasion de favoriser l'apprentissage de techniques et de connaissances nouvelles. Dans le cas de l'établissement sidérurgique et dans celui de l'armement, les délégués syndicaux ont ainsi mis en avant la possibilité de mettre à profit ces périodes pour acquérir de nouvelles connaissances professionnelles dans le but d'encourager des mobilités internes. C'est dans cet esprit qu'est envisagé, dans l'établissement d'armement, l'intérêt à négocier un accord de solidarité : « Il maintient la professionnalité et permet, si on le veut, d'acquérir de nouvelles professionnalités, puisque tu es là... Tu peux mettre en place des parcours de formation qui peuvent faciliter ce processus (...). Ils favorisent un processus d'auto-formation, au sens où elle devient une occasion pour certaines personnes, surtout les moins qualifiées, en se déplaçant dans d'autres unités de production, d'apprendre peu à peu d'autres activités auparavant confiées à leurs collègues » (délégué syndical, « A »). En ce sens, les périodes de suspension horaire seraient appelées à devenir des moments utiles pour développer des formations le plus souvent informelles. Or, cet objectif se révèle complexe à atteindre car il se heurte aux spécificités des métiers et

à la spécialisation de certaines activités : « C'est une usine, mais en réalité c'est comme s'il y avait dix usines indépendantes. Il y a différentes charges de travail et avec la solidarité [la modulation horaire], tu dois continuellement équilibrer entre les unités mais aussi entre les travailleurs. (...) Il y a la question de la professionnalité : elle n'est pas interchangeable ! » (délégué syndical, « A »). Il n'est alors pas surprenant de voir le délégué mettre en avant des difficultés pratiques pour organiser une stricte répartition de l'horaire de travail qui demanderait une mobilité « encadrée » due au niveau de maîtrise requis par certaines activités. Mais ces constats ne remettent pas en cause la posture syndicale envers les mobilités internes. Si ces mobilités de carrière s'appuient essentiellement sur un réseau de pratiques d'apprentissage informelles (transferts d'habiletés, partage de savoirs, etc.), elles participent indirectement au renforcement de l'action des syndicats dans la gestion des parcours de requalification internes. Les syndicats, en confiant à des groupes de salariés la charge du transfert des connaissances, inscrivent leur action dans une stratégie défensive des postes de travail. L'intention d'encadrer ces transitions professionnelles dans une logique prévisionnelle est cohérente avec l'idée de créer des passerelles d'un poste de travail à l'autre au sein de la même entreprise, comme cela ressort des propos de ce délégué : « La garantie de l'emploi, je peux l'obtenir parce que, au-delà des pressions que peuvent te faire les dirigeants d'entreprise pour atteindre certains des objectifs fixés (...), je peux mettre en place des parcours de flexibilité (...) : et ça, nous l'avons fait (...) » (délégué syndical, « A »).

Dans aucun des cas cités, l'employeur (ou la direction) ne s'est opposé à ces pratiques. Bien que ces derniers soient généralement réticents à la conclusion de ces accords, ses modalités pratiques négociées au cas par cas, font, selon le délégué de l'établissement sidérurgique, « qu'avec la solidarité, le patron ne perd pas la professionnalité des ouvriers qu'il a dans l'usine. Son objectif est de maintenir son entreprise avec les mêmes professionnalités (...). Tu ne la trouves pas [la professionnalité] du jour au lendemain » (délégué syndical, « S »). Dans les entreprises, la dynamique de flexibilité fonctionnelle introduit donc des changements importants dans les procédés de travail qui leur assure le maintien d'une main-d'œuvre qualifiée, et ce alors même que l'activité est menacée.

Conclusion

Depuis plusieurs années, les politiques publiques inscrivent l'emploi dans le débat sur le devenir des relations sociales dans l'entreprise. Au niveau décentralisé, les acteurs syndicaux inscrivent le plus souvent leur action dans une gestion négociée de l'emploi et des conditions de travail. Ces deux dimensions sont intrinsèquement liées dans le processus

de négociation. Ceci s'avère particulièrement prégnant dans le cadre des accords de modulation de l'horaire de travail, qu'il s'agisse de dispositifs anciens d'activité partielle ou de partage du temps de travail.

L'analyse menée sur les quatre établissements ayant négocié un accord de solidarité montre que les acteurs syndicaux font preuve d'une capacité d'appropriation du dispositif lors de la négociation (Bisignano, 2014b). La négociation de l'accord de solidarité offre en effet un champ de possibilités plus ou moins étendu aux délégués et aux entreprises pour expérimenter des mesures de gestion de l'emploi et du travail. Au niveau de l'entreprise, l'accord de solidarité consolide le jeu de la concertation entre les parties, et les syndicats voient notamment leur pouvoir de négociation sur la gestion de l'emploi et du travail renforcé. L'accent mis sur le montant de l'indemnité de compensation, sur une gestion « partagée » du temps de travail ou encore sur la solidarité qui tend à s'affirmer davantage qu'avec le dispositif de chômage partiel traditionnel, sont autant d'arguments avancés pour expliquer les termes d'une négociation qui reconnaît des engagements réciproques. En ces termes, les délégués syndicaux acceptent de porter la responsabilité du bon fonctionnement de la mise en œuvre du partage du temps de travail et, indirectement, de canaliser les tensions qui peuvent en résulter. De ce point de vue, les délégués syndicaux évoluent d'une posture de défense de l'emploi à une posture préventive qui passe par une implication directe dans la gestion de l'activité de travail (production des *plannings* des salariés, gestion des temporalités productives et organisationnelles, capacité à intervenir sur le travail en équipe, etc.). En effet et comme tout outil de modulation horaire, l'accord de solidarité impacte le contenu, les pratiques et l'organisation du travail. L'effet est double : d'une part, les ressorts de la négociation évoluent progressivement de la question de l'emploi vers celle du travail et d'autre part, les délégués syndicaux participent à la mise en place de parcours de requalification internes visant à promouvoir des passerelles dans l'emploi sans que cela ne se solde par une rupture du contrat de travail.

Références bibliographiques

- Aggeri F., Pallez F. (2005), « Restructurations, délocalisations : les nouvelles formes de l'action territoriale », *La Revue de l'ITRES*, n° 47, p. 235-256, <https://doi.org/10.3917/rdli.047.0235>.
- Beaujolin-Bellet R., Lerais F., Paucard D. (2012), « Les modes de gestion des restructurations : quoi de neuf ? », *La Revue de l'ITRES*, n° 72, p. 3-28, <https://doi.org/10.3917/rdli.072.0003>.
- Beaujolin-Bellet R., Schmidt G. (2012), *Les restructurations d'entreprises*, Paris, La Découverte.
- Béthoux E., Jobert A. (2012), « L'emploi en débat ? Dynamiques de l'action syndicale dans les entreprises en restructuration », *La Revue de l'ITRES*, n° 72, p. 115-144, <https://doi.org/10.3917/rdli.072.0115>.
- Bisignano M. (2013), « Maintien de l'emploi et chômage partiel », *Notes de l'IES*, n° 31, http://www.ies-salariat.org/IMG/pdf/Notes_IES_31.pdf.
- Bisignano M. (2014a), « Formes de réglementation et de segmentation de l'emploi en Italie : la nature et les enjeux de la caisse de compensation salariale », in Béthoux E., 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. 69-81.
- Bisignano M. (2014b), « Contester, retarder ou empêcher les licenciements *via* le chômage partiel ? Usages syndicaux de la Cassa Integrazione Guadagni en Italie », *Travail et Emploi*, n° 137, p. 69-84, <https://doi.org/10.4000/travailemploi.6214>.
- Bisignano M. (2014c), *Réguler l'emploi, le salaire et le travail par le maintien du contrat de travail : le cas de la Cassa Integrazione Guadagni en Italie*, thèse de doctorat en sociologie, Université Paris Ouest Nanterre, <http://www.theses.fr/2014PA100167>.
- Bisignano M. (2017), « La négociation d'un plan de restructuration : entre résistance collective et contrainte », in Flocco G., Mougeot F., Ruffier C. (dir.), *Le travail des dominations. De l'emprise aux résistances*, Toulouse, Octarès, à paraître.
- Boyer R. (dir.) (1986), *La flexibilité du travail en Europe : une étude comparative des transformations du rapport salarial dans sept pays de 1973 à 1985*, Paris, La Découverte.
- Didry C., Jobert A. (2010), *L'entreprise en restructuration : dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives*, Rennes, PUR.
- Eichhorst W., Marx P. (2009), « Le chômage partiel, amortisseur social de la crise ? », *Regards sur l'économie allemande*, n° 90, p. 23-30, <https://doi.org/10.4000/rea.3580>.
- Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social (2015), *Bilan de la loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013*, Paris, http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/CONFERENCE_THEMATIQUE_DU_3_AVRIL_2015_-_Bilan_de_la_loi_de_securisation_de_l_emploi.pdf.
- Morin M.-L., de Terssac G., Thoemmes J. (1998), « La négociation du temps de travail : l'emploi en jeu », *Sociologie du Travail*, vol. 40, n° 2, p. 191-207.

- Mosley H., Kruppe T. (1996), « Short-time Work in Structural Adjustment: European Experience », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 2, n° 2, p. 131-151, <https://doi.org/10.1177/095968019622001>.
- OCDE (2010), *Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2010. Sortir de la crise de l'emploi*, Paris, Éditions de l'OCDE.
- OECD (1995), *Flexible Working Time: Collective Bargaining and Government Intervention*, Paris, OECD Publishing.
- Raveyre M. (2005), « Introduction », n° spécial, « Restructurations, nouveaux enjeux », *La Revue de l'IRES*, n° 47, p. 7-17, <https://doi.org/10.3917/rdli.047.0007>.
- Schenkel M., Zenezini M. (1986), « Alcuni aspetti della Cassa Integrazione Guadagni: un'analisi empirica », *Rivista internazionale di Scienze sociali*, Année XCIV, n° 1, p. 87-112.
- Seravalli G. (1986), *Gli effetti delle integrazioni salariali sulla mobilità del lavoro*, Milano, Franco Angeli.
- Sick S. (2013), « La codétermination en Allemagne : un modèle de participation des travailleurs dans le cadre d'un modèle économique coopératif », *Annales des Mines – Réalités industrielles*, n° 3, p. 26-32. <https://doi.org/10.3917/rindu.133.0026>.
- Zielinski B. (2015), « Sur les origines historiques et théoriques de la codétermination dans les entreprises allemandes », *Le Mouvement social*, n° 250, p. 97-114, <https://doi.org/10.3917/lms.250.0097>.