



# QUEL RENOUVELLEMENT DE L'ACTION SYNDICALE SUR L'EMPLOI ?

---

Élodie BÉTHOUX, Annette JOBERT, Alina SURUBARU  
École Normale Supérieure de Cachan  
IDHE UMR CNRS 8533

Rapport final  
Novembre 2011

Agence  
d'objectifs  
IRES



École Normale Supérieure de Cachan  
IDHE UMR CNRS 8533  
61 avenue du Président Wilson 94235 CACHAN CEDEX

# QUEL RENOUVELLEMENT DE L'ACTION SYNDICALE SUR L'EMPLOI ?

---

*Ce rapport a reçu le soutien financier de l'IRES (Institut de recherches économiques et sociales)  
et a été réalisé dans le cadre de l'Agence d'objectifs.*

## Table des matières

<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE</b>	<b>5</b>
<b>PARTIE I - INTERROGER L'ACTION SYNDICALE SUR L'EMPLOI DANS L'ENTREPRISE AUJOURD'HUI</b>	<b>7</b>
1. Une approche ouverte de l'action syndicale sur l'emploi dans l'entreprise	7
1.1. L'emploi : une préoccupation croissante des syndicats	7
1.2. Une conception large de l'emploi	9
1.3. Une action syndicale plurielle	10
2. Enquêtes : terrains et dispositifs	11
2.1. Secteur 1 - Industrie pharmaceutique	13
2.2. Secteur 2 - Commerce, textile-habillement	17
2.3. Secteur 3 - Industrie agro-alimentaire	21
2.4. Secteur 4 - Plasturgie	24
<b>PARTIE II. QUEL RENOUVELLEMENT DES PRATIQUES SYNDICALES SUR L'EMPLOI ?</b>	<b>33</b>
1. Une appropriation et une mobilisation variables des dispositifs institutionnels	33
1.1. Des accords et dispositifs englobants	33
1.1.1. La GPEC	33
1.1.2. Les accords de méthode	42
1.1.3. Les plans de sauvegarde de l'emploi	45
1.2. Des dispositifs spécifiques	49
1.2.1. Le volontariat	49
1.2.2. Les mobilités internes et externes	52
1.2.3. Les départs anticipés et l'emploi des seniors	55
1.2.4. La formation	58
1.2.5. Le partage du travail	65
2. Intégration et innovation dans les stratégies syndicales sur l'emploi	73
2.1. Des stratégies intégrées	73
2.2. Des pratiques novatrices	75
2.2.1. Articuler dimension collective et individuelle de l'emploi	75
2.2.2. Une attention renouvelée aux classifications professionnelles	77
2.2.3. Emploi, organisation du travail et conditions de travail	79
3. Des mobilisations plurielles sur l'emploi	81
3.1. Des traditions diverses de conflictualité selon les sites	81
3.2. Les mobilisations externes : ressources politiques, institutionnelles et médiatiques	84
3.3. Les actions en justice : défendre « la cause de l'emploi »	85
3.4. Le recours à l'expertise	86
3.5. Le territoire comme espace de délibération et d'action sur l'emploi	88

<b>PARTIE III. EXPLIQUER LES STRATÉGIES D'EMPLOI : ANCRAGE ÉCONOMIQUE ET POLITIQUES SOCIALES DE L'ENTREPRISE</b>	<b>91</b>
1. L'ancrage économique des stratégies pour l'emploi de la CFDT	91
1.1. « D'un modèle économique à l'autre » : changement structurel des marchés et emploi	92
1.2. « S'adapter au marché » : les contraintes économiques conjoncturelles	96
1.3. Logiques « comptables » et suppressions d'emploi	98
2. Politique sociale et priorités syndicales	101
2.1. Traditions établies de dialogue social et fonctionnement normal des IRP	102
2.2. Des traditions paternalistes du dialogue social critiquées par la CFDT	103
2.3. Blocages du dialogue social et non-respect du droit syndical	105
<b>PARTIE IV. STRATÉGIES SUR L'EMPLOI ET SYNDICALISME</b>	<b>107</b>
1. Expérience militante, cumul des fonctions représentatives et perceptions de l'emploi	107
2. Poids de la CFDT dans l'entreprise, rapports avec les autres OS et enjeux de représentativité	109
3. Liens entre les structures syndicales	111
4. Relations aux salariés	112
<b>CONCLUSION - Une institutionnalisation des débats sur l'emploi dans l'entreprise ?</b>	<b>117</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>123</b>

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

---

Les questions relatives à l'emploi occupent une place de plus en plus importante dans l'action syndicale, dans et hors de l'entreprise. Dans un contexte de crise économique, la multiplication des restructurations, et leurs conséquences sur l'emploi, conduisent les représentants des salariés à définir de nouvelles stratégies et à expérimenter de nouvelles pratiques pour anticiper, gérer et accompagner ces mouvements d'emploi. Dans l'entreprise, au-delà de la mobilisation des dispositifs existants, notamment en matière d'information et consultation des comités d'entreprise, on observe ainsi le développement croissant de négociations ayant trait à l'emploi, entendu ici au sens large (de la « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences – GPEC – » aux plans de sauvegarde de l'emploi et aux procédures de reclassement, de la formation à la sécurisation des parcours professionnels) (Didry & Jobert, 2010).

Les dispositifs d'origine légale ou conventionnelle se multiplient depuis le milieu des années 2000 (Fabre, 2011). Plusieurs lois encouragent les partenaires sociaux à prendre en charge les questions d'emploi en renforçant les possibilités de négociation dans l'entreprise en même temps qu'elles visent à faciliter la mobilité des salariés, par exemple en exonérant sur le plan fiscal les indemnités de départ volontaire des salariés (loi du 30 décembre 2006 sur le congé de mobilité). On peut penser à la « loi Fillon » du 3 janvier 2003, qui introduit la possibilité de négocier des accords de méthode dérogatoires à la loi en cas de projet de licenciements économiques, ainsi qu'à la loi de Cohésion Sociale du 25 janvier 2005, qui pérennise de tels accords et crée une obligation de négociation de la GPEC. La signature en 2008 et 2009 de trois accords nationaux interprofessionnels, sur la modernisation du marché du travail, la GPEC et la formation professionnelle concrétise l'engagement des partenaires sociaux en matière d'emploi. Ces accords élargissent la palette des dispositifs disponibles et incitent à leur tour les acteurs de l'entreprise à négocier et à se mobiliser pour les mettre en œuvre. Pour les organisations syndicales, il s'agit ainsi de définir de nouvelles orientations en matière d'emploi, tout en dotant leurs équipes syndicales, sur le terrain, d'outils et de ressources opérationnels.

Dans cette perspective, nous étudions ici les stratégies pour l'emploi des équipes CFDT au sein de groupes français ou multinationaux, à partir d'études monographiques réalisées dans quatre secteurs d'activité (l'industrie pharmaceutique, l'industrie agro-alimentaire, la plasturgie et le commerce textile-habillement). L'objectif est de voir dans quelle mesure et comment les acteurs syndicaux, à partir des représentations qu'ils se font de l'emploi (volume, qualité, mobilité, etc.), établissent des priorités d'action, se saisissent et combinent des dispositifs négociés au niveau interprofessionnel, de branche et d'entreprise. Nous examinons les enjeux de leurs revendications et pratiques nouées autour de l'emploi et les difficultés éventuelles auxquels ils sont confrontés sur le terrain. Nous nous interrogeons en particulier sur les processus de négociation observés dans l'entreprise en étant attentifs aux acteurs qui prennent en charge ces négociations, à leur contenu et aux arbitrages

auxquels elles donnent lieu, à l'articulation entre ces pratiques et d'autres formes de mobilisation collective, aux conditions qui permettent une mutualisation et une capitalisation des moyens et des ressources par ces militants, ainsi qu'aux modalités de mise en œuvre des accords négociés.

Le rapport s'organise autour de quatre parties. Après avoir interrogé la place occupée par la thématique de l'emploi dans les préoccupations syndicales et les débats publics contemporains, et avoir présenté la démarche empirique (partie 1), nous analysons la diversité des pratiques syndicales à partir des enquêtes de terrain réalisées, en montrant en quoi elles renouvellent l'action syndicale sur l'emploi dans l'entreprise (partie 2). Les facteurs qui expliquent les orientations stratégiques de ces équipes syndicales sont ensuite étudiés : ancrage économique, structure et gouvernance de l'entreprise d'une part ; politique sociale à l'égard des organisations syndicales et des instances représentatives du personnel de l'autre (partie 3). Dans un dernier temps, nous soulignons ce que l'action syndicale en matière d'emploi doit à l'organisation syndicale elle-même, qu'il s'agisse de son orientation générale, de l'évolution des relations qui se nouent au sein de l'organisation ou de celles établies entre représentants syndicaux et salariés (partie 4).

# PARTIE I - INTERROGER L'ACTION SYNDICALE SUR L'EMPLOI DANS L'ENTREPRISE AUJOURD'HUI

---

## 1. Une approche ouverte de l'action syndicale sur l'emploi dans l'entreprise

Trois principes ont guidé notre approche, ouverte, de l'action syndicale sur l'emploi dans l'entreprise : tenir compte de l'attention croissante des organisations syndicales à l'égard des questions d'emploi (1.1.), retenir une conception large de la notion d'emploi qui ne se réduit pas aux seules questions de volume (1.2.), et observer la pluralité des registres de l'action syndicale dans ce domaine (1.3.).

### 1.1. L'emploi : une préoccupation croissante des syndicats

L'approche syndicale des questions liées à l'emploi a beaucoup évolué. Pendant les Trente Glorieuses marquées par une expansion économique continue et un quasi plein emploi, ce thème ne constitue pas une préoccupation majeure des syndicats dont l'action est centrée sur les salaires et les conventions collectives de branche (minima salariaux et classifications, conditions de travail notamment). La convention qui crée l'UNEDIC en 1958, l'accord national interprofessionnel (ANI) de 1969 sur la sécurité de l'emploi et celui de 1970 sur la formation professionnelle continue abordent certes les questions de l'emploi (que traitent également, souvent indirectement, d'autres accords de moindre importance). Tout en intervenant sur le reclassement des chômeurs, le premier vise principalement leur indemnisation tandis que le troisième, repris par la loi de 1971, s'inscrit au moins autant dans le champ de l'éducation (« la seconde chance ») que de l'emploi (à travers une amélioration des qualifications). L'ANI sur la sécurité de l'emploi, quant à lui, porte directement sur l'emploi en créant des dispositifs destinés à anticiper et à gérer les changements découlant des restructurations industrielles. Mais au total, l'intervention des syndicats reste alors limitée.

À partir de la fin des années 1980, l'augmentation massive du chômage dans un contexte économique de crise a pour conséquence le renforcement des politiques publiques en matière d'emploi qui s'accompagne d'un investissement plus systématique des organisations syndicales sur ce thème, que ce soit au niveau interprofessionnel ou dans les entreprises. Le triptyque aménagement et réduction du temps de travail, emploi, flexibilité est au cœur des lois, ANI, accords de branche et, dans une moindre mesure, accords d'entreprise qui se succèdent à partir des années 1980 (Morin et *alii*, 1998 ; Freyssinet, 2010 ; Jobert, 2010).

L'introduction de ces nouveaux thèmes entraîne un changement profond dans la nature même de la négociation dans la mesure où cette dernière inclut des éléments de gestion des entreprises qui étaient absents des négociations classiques et repose sur une anticipation de l'avenir économique de l'entreprise auquel, d'une certaine manière, se trouvent associés les syndicats. Les risques que ces derniers prennent sont aussi plus grands que dans la négociation classique portant par exemple sur les salaires. En effet si, dans ce type d'accords, les renoncements des salariés à certains avantages sont réels (en acceptant par exemple une organisation du travail plus flexible), les engagements des employeurs sont eux plus virtuels car ils dépendent – au moins pour partie – de la conjoncture économique. Pour certains auteurs, ces changements marquent l'épuisement d'un certain compromis social caractéristique des Trente Glorieuses et l'émergence d'un nouveau compromis construit autour d'une articulation entre la productivité et l'emploi (Bélanger et Thuderoz, 1998). Dans une perspective de « partage du travail », une organisation syndicale comme la CFDT est incitée à s'intéresser au fonctionnement des marchés du travail – marqués par une segmentation croissante – et à l'accès à l'emploi, tout en maintenant sa pression sur les conditions de travail au sein de l'entreprise.

Les années 2000 se caractérisent alors par une accélération des restructurations qui entraînent délocalisations, fermetures de sites, suppressions d'emplois. Dans ce contexte se développent de nouveaux concepts : « flexicurité », GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), « sécurité sociale professionnelle », « sécurisation des parcours professionnels » qui traduisent une conception différente de l'emploi et orientent de manière nouvelle tant l'action publique que la négociation collective. L'emploi est alors davantage conçu dans sa dynamique, en rapport d'une part avec le développement de l'entreprise (activités et marchés) et d'autre part avec les mobilités internes ou externes à l'entreprise, saisies dans leur dimensions individuelles et collectives.

Les lois de 2003 et 2005 jouent à cet égard un rôle particulièrement important en incitant à la négociation des questions d'emploi voire en l'imposant comme c'est le cas pour la GPEC dont la négociation est désormais obligatoire pour les entreprises à partir de 300 salariés. Au niveau de l'entreprise, les accords de méthode ouvrent la possibilité d'une négociation sur l'emploi dans ses différentes dimensions (volume et aspects qualitatifs de l'emploi, reclassement, etc.) qui complète les attributions du comité d'entreprise. Au niveau interprofessionnel s'engage à partir de 2007 une série de négociations qui aboutira à un ANI central signé le 11 janvier 2008, suivi par plusieurs autres accords conclus en 2008 et 2009. Pour J. Freyssinet (2010), l'accord sur la modernisation du marché du travail est exceptionnel surtout en raison de son caractère multidimensionnel (contrat de travail, GPEC, sécurisation des parcours professionnels, conditions d'embauche, rupture à l'amiable, indemnisation des chômeurs, formation professionnelle) alors que ces thèmes donnaient lieu jusque-là à des interventions cloisonnées. C'est la première fois, souligne-t-il, qu'une telle démarche est couronnée de succès quel que soit le jugement que l'on peut porter sur le contenu du compromis. L'exceptionnalité tient aussi à la dynamique de négociation créée par cet accord dans un domaine où l'initiative venait jusque-là surtout de l'État.

Comme dans la période précédente, les réformes adoptées en matière de régulation de

L'emploi depuis les années 2000 articulent étroitement législation et accords collectifs, la première venant impulser ou valider la négociation des seconds. Ce qui avait été particulièrement mis en évidence à propos de la réduction du temps de travail (Groux, 2001) demeure donc une caractéristique majeure des dispositifs, même si l'accent sur la négociation a été renforcé. Mais les objectifs de cette régulation ont changé : à une logique dominante de protection de l'emploi dans la période 1980-1990 a succédé une logique de prévention et d'anticipation des restructurations et de leurs effets sur l'emploi. L'objectif est non seulement d'offrir une gamme élargie de dispositifs aux acteurs de l'entreprise pour éviter les licenciements et permettre des reclassements acceptables si de tels licenciement sont jugés inévitables, mais il est aussi d'engager une réflexion en amont des restructurations sur les mutations économiques et leurs conséquences prévisibles en matière d'emploi, de mobilité, de formation... Alexandre Fabre interprète ce changement comme le passage d'une négociation collective comme « vecteur de création et de maintien de l'emploi » (incarnée par exemple par les lois Aubry sur la réduction du temps de travail) à une négociation collective comme « mode de gestion de l'emploi » (que représente exemplairement la loi de cohésion sociale de 2005) (2011, p. 6-7). Cette nouvelle orientation accroît la difficulté et la complexité de la négociation notamment dans la mesure où elle intègre des enjeux cognitifs dès lors, par exemple, qu'il faut établir une cartographie des emplois futurs.

Une autre spécificité des dispositifs des années 2000 tient à leur caractère multidimensionnel comme on l'a souligné à propos de l'ANI sur la modernisation du marché du travail. Les accords d'entreprise (accords de méthode, accords GPEC, accords sur la mobilité, etc.) présentent également cette caractéristique. Combinée à la multiplication des dispositifs négociés, à leur complexité et au fait que certains déterminent des principes et des normes plus que des droits quantifiables ou directement applicables, cette multidimensionnalité explique la difficulté pour les responsables syndicaux confédéraux de toujours bien connaître la manière dont ces dispositifs sont perçus par les équipes syndicales sur le terrain, interprétés et utilisés dans des contextes singuliers. Les débats et les échanges d'information au sein de l'organisation syndicale ne peuvent rendre compte qu'imparfaitement de ce processus d'appropriation de règles et de dispositifs, qui souvent prend du temps. D'où l'utilité d'enquêtes de terrain qui permettent de prendre la mesure de cette appropriation pour conforter, ou réviser, les orientations qui ont été privilégiées et les compromis qui ont été conclus.

## **1.2. Une conception large de l'emploi**

L'analyse de la régulation centralisée de l'emploi à travers l'étude de la législation et des accords interprofessionnels depuis les années 1960 met donc en évidence les changements importants qui concernent les enjeux prioritaires de cette régulation, les rôles respectifs de la législation et de la négociation collective, la nature des dispositifs, les lieux de la régulation et leur articulation. Les changements sont plus difficiles à identifier dans

L'entreprise car quel que soit le contexte économique général, celle-ci suit une trajectoire spécifique déterminée par de nombreux facteurs. Les conceptions de l'emploi portées par les acteurs de l'entreprise – employeur, salariés, syndicats, élus – dépendent certes du contexte général (économique, sectoriel) et des avancées de la législation et des accords mais plus encore de l'histoire passée, présente et à venir d'une entreprise ou même d'un établissement singulier. Ces conceptions qui, pour une large part, orientent l'action (la manière de la définir et de déterminer ses objectifs) sont donc multiples.

Certains responsables syndicaux, confrontés à un plan de sauvegarde de l'emploi, mettent d'emblée l'accent sur le volume de l'emploi car leur objectif est d'éviter les licenciements économiques. D'autres, face au développement de nouvelles activités (comme dans la plasturgie) s'attachent en priorité aux questions d'adaptation à l'emploi à travers la formation, et aux transformations de l'emploi et des conditions de travail consécutives aux changements de l'organisation productive. Dans le secteur du commerce textile-habillement, marqué par l'instabilité et la précarité de l'emploi, c'est le turn-over qui préoccupe avant tout les syndicats tandis que dans des entreprises très en pointe sur le plan social, l'attention se porte sur la qualité des parcours professionnels, l'amélioration des classifications pour tenir compte des compétences ou encore les conditions de travail. Pour beaucoup de nos interlocuteurs, le salaire (ou plus largement la rémunération incluant primes et participation) n'est jamais loin de l'emploi car toute décision concernant le volume, la qualification ou la qualité de l'emploi a un impact quasi immédiat sur la masse salariale.

Quant aux inflexions des politiques publiques, elles ne modifient pas de manière mécaniste la conception de l'emploi et les comportements des acteurs sociaux. Ainsi les départs anticipés, qui semblent contredire l'orientation actuelle de l'action publique en faveur de l'emploi des seniors, sont encore âprement négociés dans les entreprises.

Aucune de ces dimensions de l'emploi évoquées par les équipes syndicales n'a donc été exclue *a priori*, même si nous avons cherché à mieux cerner et approfondir les actions qui se rapportaient à l'usage des grands dispositifs légaux et conventionnels adoptés dans les années 2000 et aux pratiques qui paraissaient innovantes. Toutefois, l'étude vise moins une évaluation systématique de ces grands dispositifs dans une approche type *top-down* et d'évaluation des politiques publiques, qu'une interrogation, dans une perspective plus *bottom-up*, sur leur mobilisation, en situation, pour voir dans quelle mesure ils sont perçus comme des ressources par les acteurs, et sont appropriés, éventuellement transformés, parfois ignorés ou critiqués.

### 1.3. Une action syndicale plurielle

Quatre caractéristiques transversales de l'action syndicale sur l'emploi dans l'entreprise se dégagent de nos études de cas.

En premier lieu, les questions d'emploi – sous une forme ou une autre – occupent une

place majeure dans les préoccupations des équipes CFDT dans toutes les entreprises étudiées. Même si ces dernières expriment des doutes sur leur capacité à toujours infléchir les politiques patronales, elles ne considèrent pas que l'emploi est d'abord l'affaire de la direction sur laquelle elles n'auraient aucune prise. Bien au contraire, elles revendiquent des espaces d'intervention sur ces questions en mobilisant les IRP, en investissant les dispositifs institutionnels (comité de suivi, cellule de reclassement, etc.), voire en inventant de nouveaux (groupe paritaire, groupe de travail, comité territorial, etc.).

Cet investissement sur les questions d'emploi se traduit, en deuxième lieu, par le recours à une pluralité de registres d'action. Si l'importance qu'accorde la confédération CFDT à la négociation collective se retrouve clairement dans les positions et les pratiques des acteurs de terrain rencontrés, et ce d'autant plus que l'organisation est bien implantée dans l'entreprise considérée, l'action syndicale combine fréquemment mobilisation collective, négociation, information-consultation au sein des comités d'entreprise (à différents niveaux), actions en justice, recours à l'expertise, animation de groupes de travail et comités *ad hoc*, etc.

En troisième lieu, l'emploi apparaît généralement appréhendé par les acteurs dans sa dynamique et fortement intégré au développement général de l'entreprise. Les récits recueillis combinent ainsi souvent une perspective historique – d'une durée variable, une présentation des enjeux et pratiques actuels, et une réflexion prospective, plus ou moins optimiste, sur l'avenir.

L'enquête, enfin, a révélé un enjeu tout à fait central : celui de l'information dans une situation d'asymétrie entre l'employeur et les représentants des salariés. Pour les acteurs syndicaux, l'accès à l'information, pour eux-mêmes et pour les salariés, représente un élément à part entière des processus de gestion de l'emploi si l'on reprend les termes d'A. Fabre. C'est une condition pour comprendre les situations, formuler des orientations, établir des choix et justifier leurs décisions auprès des salariés.

## 2. Enquêtes : terrains et dispositifs

L'étude a porté sur **douze entreprises et groupes de quatre secteurs d'activité**, trois bien identifiés (**industrie pharmaceutique, industrie agroalimentaire, plasturgie**) et un dernier, que nous avons nommé « **commerce, textile-habillement** », aux contours plus flous mais qui présente l'intérêt de comporter des activités de service (la vente, à distance ou en magasin) et une implantation syndicale, de la CFDT notamment, parfois plus difficile que dans les secteurs industriels précédents. Le choix de ces secteurs et des entreprises étudiées en leur sein s'est fait en accord avec la confédération, ce qui a la plupart du temps grandement facilité notre entrée sur le terrain. Trois critères principaux ont guidé ces choix : une implantation relativement forte de la CFDT permettant de saisir les différentes facettes de l'action syndicale sur l'emploi ; des entreprises où en règle générale le dialogue

social est reconnu, afin de voir comment les équipes syndicales et les directions s'approprient les dispositifs légaux et conventionnels ; des secteurs touchés par des réorganisations et des restructurations qui donnent aux questions d'emploi une acuité singulière. Notons toutefois que deux cas initialement prévus, l'un dans l'agroalimentaire, l'autre dans le commerce de l'habillement, n'ont pu finalement être étudiés en raison des restructurations et des conflits aigus en cours dans le premier et de la quasi-disparition des sections syndicales CFDT dans le second. Deux autres cas (Eaumin et Lingerie, cf. *infra*) ont alors été intégrés, pour les remplacer.

Deux points d'entrée ont été privilégiés pour l'étude de chacun de ces cas : soit la section CFDT de l'un des sites de l'entreprise ou du groupe, soit le DSC CFDT, en fonction des diverses configurations productives et syndicales. Notre objectif était en effet de **recueillir prioritairement le point de vue des acteurs et des équipes CFDT sur les stratégies (managériales et syndicales) sur l'emploi mises en place dans l'entreprise**. En ce sens, les monographies conduites ne prétendent nullement rendre compte de la totalité des faits et des positions, mais bien, plus spécifiquement, de la perception des acteurs CFDT et des actions qu'ils mènent. Dans certains cas, mais de façon non systématique, des entretiens avec d'autres acteurs de la section ou représentants du personnel, ou avec des représentants des directions<sup>1</sup>, sont venus compléter ces entretiens liminaires<sup>2</sup>. Notons que la plupart de ces entretiens ont été réalisés sur les sites de l'entreprise ou du groupe étudié, dans les locaux syndicaux, ce qui a souvent permis de mieux percevoir les enjeux socio-productifs propres à chaque cas. Les délégués non rencontrés sur leur site l'ont été en règle générale à Paris, au siège de leur fédération, où ils occupaient également des fonctions.

Nous nous sommes également rendus dans les fédérations concernées pour rencontrer des **responsables fédéraux** (et un responsable territorial dans un cas). Échanger avec ces responsables de la Fédération de la chimie et de l'énergie, de la Fédération générale agroalimentaire et du Syndicat du Commerce d'Ile de France s'est révélé particulièrement intéressant pour saisir les enjeux propres à chacun des secteurs, ainsi que les dynamiques syndicales de branche.

Les 12 cas étudiés sont rapidement présentés ci-dessous, secteur par secteur<sup>3</sup>. Un tableau général, p. 28 à 31, synthétise les principales informations sur chacun d'eux.

---

<sup>1</sup> Trois membres des directions des ressources humaines ont été rencontrés : chez Lingerie, Jean-Bon et Pharma (Vaccins).

<sup>2</sup> Pour les extraits d'entretien cités, nous indiquons donc les fonctions (DS, DSC, membre du CE, président de la section, etc.) et l'entreprise d'appartenance des personnes rencontrées, sans préciser qu'il s'agit de représentants de la CFDT. Nous indiquons en revanche l'appartenance à une autre organisation syndicale le cas échéant.

<sup>3</sup> Les noms des entreprises, groupes et sites étudiés ont été anonymisés.

## 2.1. Secteur 1 - Industrie pharmaceutique

Dans l'industrie pharmaceutique, l'apparition des producteurs de médicaments génériques à la fin des années 1990 contraint les principaux acteurs du marché à redéfinir leur stratégie au cours des années 2000. De ce fait, de nombreux plans de restructuration sont réalisés, dont la principale conséquence a été la suppression de plusieurs milliers d'emplois en France. Dans le même temps, cette politique de réduction des coûts a été accompagnée par un recentrage sur les activités à forte valeur ajoutée, comme le montre le cas de Pharma.

### ➤ PHARMA

Pharma, une des plus importantes entreprises du CAC 40 en 2010, est née en 2005 d'une OPA hostile entre deux groupes français, eux aussi créés à la suite de nombreuses fusions de laboratoires, qui se sont déroulées sur plus de trente ans. Aujourd'hui, Pharma est présent sur plus de 40 sites et emploie près de 25 000 personnes en France : 12 sites de R&D comptent près de 9 000 salariés ; 22 sites de production et distribution emploient près de 13 000 salariés ; 8 sites d'activités tertiaires (administratif, commercial, informatique...) rassemblent près de 6 000 salariés.

Dans un contexte de « crise » de l'industrie pharmaceutique, due notamment à la concurrence des producteurs de génériques, de nombreuses restructurations ont été menées au sein du groupe. Un des premiers projets de grande envergure a visé en 2007-2008 le domaine de la visite médicale qui a très rapidement vu ses effectifs diminuer de plus de 50 %. En 2008, la nomination d'un nouveau PDG s'accompagne de la mise en place d'une politique drastique de réduction des coûts, appelée « *transforming* », dans l'objectif de réaliser un plan d'économies de 2 milliards d'euros à l'horizon 2013. Dans ce cadre, 1 300 postes sont supprimés en 2009 et 2010 (notamment dans la recherche) et quatre centres spécialisés en R&D de la région parisienne sont démantelés ou cédés. À l'avenir, les représentants du personnel craignent fortement un plan de restructuration des activités de production, jusqu'ici épargnées par la politique de *transforming*.

Le groupe Pharma est divisé en six activités principales qui correspondent à des unités juridiquement distinctes : la R&D, la production de principes actifs, la production de produits pharmaceutiques, la production de médicaments génériques, la production de vaccins et la distribution de produits pharmaceutiques. La division « vaccins » occupe une place singulière dans le groupe : alors que les autres activités du leader pharmaceutique connaissent une forte diminution d'effectifs, cette division se distingue par de nombreuses embauches et des chiffres d'affaires en progression permanente.

La division « vaccins », sur laquelle s'est centrée notre enquête, est aujourd'hui implantée sur trois sites : le siège social et Vaccins Sud dans le Rhône et le site de Vaccins Nord en Haute-Normandie<sup>4</sup>. Le site de production rhôdanien (créé en 1917) emploie plus de 3 000 personnes, dont 25 % en R&D et 75 % en production. Le site de Vaccins Nord (créé en

---

<sup>4</sup> Un troisième site de production est actuellement en construction près de Lyon.

1973) emploie plus de 1 500 personnes et est spécialisé dans la production biologique des antigènes. Le site est le premier producteur mondial de vaccins contre la grippe. Également dédié à la distribution, il exporte tous les vaccins fabriqués par la division en France, dans 150 pays. Interrogé sur la forte croissance du site, le responsable des ressources humaines explique que ces quatre dernières années, le groupe a investi massivement dans la modernisation de la production des vaccins. De ce fait, plus de 600 personnes ont été embauchées à Vaccins Nord depuis 2006, dont la plupart comme opérateurs de production.

En 2004, de jeunes salariés de Vaccins Nord décident de s'investir dans le syndicalisme et deviennent militants à la CFDT. Le syndicat majoritaire sur le site est alors FO, la section locale de la CFDT étant sur le point de disparaître<sup>5</sup>. Peu satisfaits par l'activité du comité d'entreprise, ces militants s'intéressent dans un premier temps au fonctionnement du CE et en particulier aux œuvres sociales et culturelles. Durant les premières années d'existence, cela constituera une des priorités de l'équipe, à côté du développement de leur formation syndicale. L'équipe qui se met en place en 2004 s'appuie beaucoup sur l'expérience de la CFDT de Vaccins Sud, alors majoritaire sur son site<sup>6</sup>.

Dix mois après l'activation de la section, la CFDT obtient de bons résultats aux élections professionnelles (environ 40 % des voix). Deux ans plus tard, elle devient première organisation syndicale à Vaccins Nord, avec 66 % des voix (FO gardant uniquement un siège au CE). Cette progression est confirmée en 2008 et cela malgré l'implantation sur le site d'une nouvelle organisation syndicale, la CFE-CGC.

## ➤ **MEDIC**

Créé en 2000 par la fusion de deux groupes, Medic est un groupe britannique qui possède une longue histoire dans l'industrie pharmaceutique. Dans les années 1970, deux composants du futur géant s'implantent en France, constituant le noyau dur de l'activité de l'entreprise dans ce pays. Aujourd'hui, Medic emploie plus de 100 000 personnes dans 116 pays du monde, Medic France représentant la deuxième filiale du groupe après les États-Unis. Outre le siège social situé en région parisienne, Medic France possède un centre de

---

<sup>5</sup> « À la CFDT il y avait personne, en fait il y a eu une personne qui est partie en retraite, donc il y a eu ce contexte favorable... ils étaient trois adhérents, la personne était au bord de la retraite, pas très dynamique, on va dire comme ça. Donc il y avait cette opportunité. Il y avait deux délégués syndicaux et puis une adhérente. C'était ça la section. La personne en question avait deux mandats : délégué syndical et représentant syndical au CE. Donc voilà, on s'est retrouvé au départ à la retraite de cette personne avec des mandats et la capacité de faire. C'était impeccable, c'était le concours de circonstances. On a pu se mettre tout de suite au bain et préparer les élections en octobre 2004 » (DSC Pharma, DS Vaccins Nord)

<sup>6</sup> « La rencontre avec le DS de Vaccins Sud ça a été très important, parce que c'est un personnage qui donne envie, qui est aussi jeune, il doit avoir 35-36 ans. Donc voilà, on a rencontré quelqu'un de jeune qui avait des responsabilités dans le Rhône. Il était tout content de voir qu'il y avait une section qui se montait à Vaccins Nord, parce que ce n'est pas évident de venir de Lyon organiser les choses ici. Donc voilà, on s'est beaucoup appuyé sur l'expérience de Vaccins Sud. On a beaucoup échangé par messagerie électronique. » (DSC Pharma, DS Vaccins Nord)

recherches dans l'Essonne, trois sites industriels (Medic 1, Medic 2 et NDB) et une filiale spécialisée dans les vaccins, soit environ 6 000 salariés. Près de 85 % de la production de Medic France est exportée.

Le site, qui deviendra Medic 1, est créé en 1960 avec 80 salariés ; rapidement automatisé, il est racheté par l'une des composantes du futur Medic en 1977. Le site connaît ensuite une période de modernisation et de rationalisation. Sept ans après la naissance de Medic, en 2007, un des bâtiments du site est fermé et sa production délocalisée en Roumanie, ce qui conduit à la suppression de 162 emplois. Le site compte en 2010 quelques 280 salariés. Plus de 70 % de la production locale est exportée vers 50 pays. Pour assurer son développement, le site alterne le façonnage de produits pour d'autres laboratoires et la création de spécialités maison ; il fabrique la plupart des formes pharmaceutiques (comprimés, dragées, ampoules buvables, ampoules injectables, poudres). Au sein du groupe, la production des antibiotiques est ainsi aujourd'hui principalement assurée par Medic 1 et par une usine britannique – les sites en Algérie, au Maroc et en Roumanie en produisent également, mais dans de moindres proportions. Medic 1 a également assuré jusqu'en 2008 la production d'un antidépresseur à forte valeur ajoutée, produit à présent en Roumanie.

Medic 2 est créé en 1968, avec 48 salariés ; il sera agrandi en 1972, 1975 et 1982. Le site démarre son activité avec un composé d'extraits d'algues, mais très rapidement il produit des antibiotiques (1969) et des aérosols (1973). À la fin des années 1980, Medic 2 comptait déjà environ 500 salariés. Au début des années 1990, il devient un des principaux producteurs mondiaux d'aérosols médicamenteux. Dans les années 2000, Medic 2 emploie jusqu'à 2 700 personnes, mais après un plan de restructuration lancé en 2010, les effectifs tombent à environ 1 000 personnes.

Le groupe Medic France a connu de nombreuses réorganisations depuis 2000 (« mise en place de la fusion, suppressions des doublons, mutation du siège, séparation du centre de Rennes, rationalisation de l'informatique, mise en place des services partagés, externalisation des services »), mais c'est la fermeture d'un des bâtiments de Medic 1 en 2007 qui constitue véritablement la première étape d'un plan de restructurations visant la réalisation d'une économie d'un milliard d'euros. Ainsi, en 2009, la direction du groupe annonce successivement la suppression de 848 postes (dont 798 à Medic 2), puis de 434 postes (dont la majorité dans la visite médicale).

Au niveau du groupe Medic, la CFDT dispose en 2009 de très peu de marge de manœuvre, puisqu'elle détient un seul siège au CCUES. Les autres organisations syndicales sont la CGT (9 sièges), la CFE-CGC (8), un syndicat libre (ex-CSL) (5), l'UNSA (4), FO (2) et la CFTC (1). Malgré ces résultats faibles au niveau national, la CFDT reste une des plus importantes organisations syndicales chez Medic 1, avec 33,33 % des voix (derrière la CFE-CGC et devant la CGT). Le délégué syndical central, détaché de l'entreprise depuis 2007, est également secrétaire général du syndicat Chimie Énergie Maine et Loire et fait partie du comité de direction de la Fédération Chimie Énergie. Chez Medic 2, la CFDT était minoritaire jusqu'en mai 2010, mais est devenue première organisation syndicale aux dernières élections, avec 35 % des voix.

## ➤ REMED

Entreprise familiale, les Laboratoires Remed, créés en 1932 et dont le siège social se situe dans le Rhône, est un des plus importants acteurs du marché de l'homéopathie. Dirigé depuis 1983 par le fils d'un des fondateurs, Remed a fusionné en 2005 avec Granule, un de ses concurrents, qui comptait alors 600 salariés. Nous rappelons ici le contexte et les enjeux de cette fusion.

Avec quelques 2200 salariés fin 2004, le groupe Remed est organisé autour de deux sites de production, dans le Rhône, d'un réseau de centrales de préparation et de distribution et d'un réseau commercial à travers toute la France. Bien que spécialisé sur un segment dominé de l'industrie pharmaceutique et soumis aux aléas de la réglementation dans le domaine, le groupe connaît des résultats satisfaisants et affichent un très faible endettement. Au niveau social, l'entreprise se caractérise par une longue tradition de négociation et de dialogue social. Cette pratique de concertation, dite en interne de « co-construction », régulièrement mise en avant par la direction, a conduit à la négociation d'une trentaine d'accords d'entreprise depuis 30 ans. La négociation de ces accords d'entreprise se fait traditionnellement par l'intermédiaire de « groupes de travail » dans lesquels sont représentés la direction, les délégués syndicaux centraux, les élus du CCE, ainsi que des salariés, non nécessairement syndiqués, représentatifs de la population concernée par la négociation en cours. De ce fait, les accords sont signés par la direction et les DSC – dont seule la signature a valeur légale – mais aussi par le secrétaire du CCE et tous les élus du CCE. La direction tient à cette pratique, qui permet « d'impliquer tout le monde ». Du point de vue syndical, FO, très implanté dans les deux sites lyonnais et proche de la direction, est le premier syndicat du groupe. L'entreprise n'a, avant 2005, pas connu de restructuration depuis de nombreuses années. La dernière remonte à une fusion de 1989, qui s'était passée sans heurt majeur et sans « casse sociale ».

Granule, dont le principal site de production qui compte quelques 150 salariés début 2005 se trouve dans le Loir-et-Cher, a connu une histoire heurtée depuis les années 1980, faite de reprises successives, accompagnées de divers plans sociaux. En 1992, ses actionnaires sont des actionnaires privés et des banquiers ; en 1993, l'entreprise est rachetée par un groupe céréalier ; en 1997, par le Groupe Jean Faure (qui compte 10 000 salariés). L'entreprise perd de l'argent depuis 1989. La CFDT est le principal syndicat du groupe et s'inscrit dans une culture de luttes, liée à l'histoire sociale difficile de l'entreprise. Les syndicalistes de Remed, peu au fait de telles pratiques, voient avant tout dans cette culture de luttes le signe d'un climat de peur, de méfiance et d'une stratégie d'opposition, en tous points opposés au climat de confiance et à la stratégie de compromis qui prévalent dans leur groupe. Dès lors, comme l'ont souligné d'emblée tous nos interlocuteurs, la fusion entre Remed et Granule signe la rencontre de deux entités très différentes. En outre, en tant que principaux concurrents, les deux entreprises se livrent sur le terrain une bataille commerciale importante depuis plusieurs années, y compris à l'étranger.

La fusion entre Remed et Granule – en fait l'absorption du second par le premier – est annoncée en juin 2004, autorisée en février 2005 et approuvée par les actionnaires en juin

2005. La période qui va de l'annonce de la fusion à son autorisation tardive est considérée par les représentants des salariés comme la plus difficile, du fait de l'incertitude qui entoure alors le projet et ses suites. Pour Remed, l'objectif de la fusion est notamment de mettre un terme à la guerre commerciale qui l'oppose à Granule pour pouvoir concentrer ses efforts et ses moyens sur ses activités de recherche. Si la fusion était envisagée ou pressentie par certains représentants de Granule, et redoutée quant à ses conséquences pour les salariés, elle semble en revanche avoir surpris les salariés de Remed.

À l'issue de la fusion, au 31 décembre 2005, le capital de la société se répartit entre le Groupe familial Remed (43 % des actions représentant 57 % des droits de vote), le Groupe Jean Faure (15 %), les autres actionnaires (38 %), le personnel Remed (3,5 %) et les actions détenues en autocontrôle (0,25 %). Le nouveau périmètre du groupe compte alors 3 750 salariés (2 800 en France en 2010). Les effectifs français sont à plus de 75 % féminins. Les effectifs du groupe sont en progression depuis, ce qui n'empêche pas un certain nombre de réorganisations.

La fusion a conduit aussi à des changements au niveau du paysage syndical et représentatif. La CFDT, première force syndicale chez Granule, devient la deuxième organisation dans le groupe fusionné, derrière FO. La CFDT représentait autour de 15 % chez Remed avant la fusion, elle avoisinait les 40 % aux élections de 2008. La CFDT est présente dans 23 établissements sur 32, à des degrés d'engagement divers. Les trois autres organisations ont une audience moindre. Pour assurer la représentation des salariés de Granule dans la période de transition, et tenir compte de l'organisation des IRP propre à Remed, est mis en place un comité d'établissement spécifique, « ex-périmètre Granule », composé de 5 représentants CFDT. La fusion conduit également à une redistribution des mandats de DSC, auxquels qui correspond par ailleurs à un nouvel engagement pour certains représentants (CFE-CGC, CFTC).

## 2.2. Secteur 2 - Commerce, textile-habillement

La réduction des coûts apparaît également comme le principal objectif des entreprises du secteur des services et en particulier, du commerce du textile-habillement. Le développement rapide des ventes sur internet et la disparition au 1<sup>er</sup> janvier 2005 des quotas imposés au commerce international ont entraîné ces dernières années le repositionnement des principaux acteurs du marché. Or, celui-ci s'est fait au prix d'une importante réduction du personnel, le cas de TexCom étant particulièrement représentatif à cet égard. Par ailleurs, ce secteur se distingue par un fort turn-over, comme l'indique le cas de Prêt-à-porter.

### ➤ **PRET-A-PORTER**

Deux anciens cadres d'un groupe de la grande distribution créent en 1984 dans le Nord la marque de prêt-à-porter féminin Prêt-à-Porter. Achétant en gros dans un premier temps

des produits de mode peu chers pour les revendre à des prix relativement bas, ils lancent rapidement leurs propres collections, en sous-traitant intégralement la production à des façonniers situés dans le Nord et la Loire-Atlantique. Sept ans après sa création, Prêt-à-Porter connaît une croissance exceptionnelle, avec l'ouverture de plus de 100 magasins en France et un développement de plus en plus important à l'étranger. Dans ce contexte, la marque lance en 1991 une gamme homme et en 1994 une gamme enfant. En parallèle, elle renonce aux façonniers français pour s'orienter davantage vers ceux des pays à bas salaires (Portugal, Ile Maurice, Pologne et plus récemment l'Asie).

En dépit de ce développement important, Prêt-à-Porter connaît une période relativement difficile au milieu des années 1990 qui conduit l'un des fondateurs à céder la ligne homme à un groupe textile familial, tandis que le second fondateur reprend à son compte la ligne enfant. Durant cette période, Prêt-à-Porter ferme aussi ses magasins à l'étranger. En 2000, la société est cotée en Bourse et la marque décide également de reprendre son développement à l'international, en Europe principalement. L'entreprise est structurée autour de trois activités : opérations commerciales et management (Nord) ; stockage des produits (Nord) ; distribution des produits de mode (magasins). Au 1er janvier 2009, la marque compte 739 boutiques dans le monde (dont 493 en France) et vend plus de 50 millions d'articles chaque année. D'après le bilan social 2009, Prêt-à-Porter emploie alors 4 195 personnes (tous types de contrats confondus) dont 88,8 % travaillent dans les magasins, 7,4 % au siège social et 3,8 % à l'entrepôt. Cette main-d'œuvre est majoritairement féminine (95,6 %) et très jeune (73,3 % des salariés de Prêt-à-Porter ont moins de 35 ans). N'ayant jamais connu de plan social, Prêt-à-Porter mène pourtant une politique permanente de « restructuration » des effectifs, qui se traduit, d'après un délégué CFDT, par des licenciements individuels pour « faute », des pressions sur les salariés et le non-respect des droits syndicaux. L'entreprise connaît également un niveau de *turn-over* extrêmement élevé de ses salariés. Le bilan social 2009 fait état par exemple de 1 170 embauches en CDI (et 17 182 en CDD) pour 1 163 départs de CDI, dont 319 fins de période d'essai, 509 démissions, 329 licenciements (non économiques) et 6 autres départs (retraites, etc.). Environ 930 de ces départs sont le fait de salariés ayant moins de 3 ans d'ancienneté.

La section CFDT est créée au début des années 1990, au moment où la direction met en place un comité d'entreprise. Jusqu'en 2003, elle reste majoritaire, assure le secrétariat du CE et participe activement aux travaux du CHSCT. La nomination d'un nouveau DRH, peu favorable aux syndicats en place, marque un tournant dans l'histoire de la section, suite notamment à la création d'une nouvelle organisation syndicale (qu'on nommera ABC) constituée autour d'un noyau de cadres, et qu'aurait, selon la CFDT et la CGT, explicitement encouragée la direction. Si la création d'ABC n'a pas été contestée par la CFDT lors de sa création, le nouveau délégué syndical désigné en 2006 tente d'empêcher l'élection au CE des membres d'ABC en recourant, sans succès, à la justice. À présent, la section CFDT de Prêt-à-Porter est très affaiblie et sa capacité à peser sur les politiques sociales de l'entreprise, particulièrement réduite. Sous l'effet, notamment, des pressions exercées sur les représentants du personnel, plusieurs d'entre eux ont fait le « choix » de

quitter l'entreprise ; ceux qui restent affichent un pessimisme certain et n'excluent pas eux-mêmes de partir.

### ➤ **TEXCOM**

Créée au 19<sup>e</sup> siècle, TexCom est leader sur le marché français du textile-habillement et spécialisée dans la vente à distance des produits de mode, de décoration et d'électroménager. Rachetée dans les années 1990 par une multinationale française, cette entreprise a gardé une position dominante dans le secteur grâce au développement du commerce sur internet et à une politique de réduction permanente des coûts de production. En 2007, TexCom employait 5 012 personnes (dont 610 cadres, 855 agents de maîtrise et 3 547 agents opérationnels). En 2009, le groupe n'employait plus que 3 892 personnes (dont 521 cadres, 690 agents de maîtrise et 2 681 agents opérationnels) : 1 700 s'occupaient de la conception, l'achat et la vente des articles de mode et environ 2000 de la distribution des colis. La part des CDD est relativement limitée et tend à diminuer (107 en 2007, 41 en 2009). TexCom possède également des magasins, mais cette activité disparaîtra à l'horizon 2012. Depuis la fin des années 1990, la société a en effet connu plusieurs plans de restructurations, ce qui place le groupe, d'après le DSC CFDT, en situation de « restructuration permanente ».

Présente de longue date dans l'entreprise, l'équipe CFDT connaît une crise majeure en 1999 qui entraîne le départ des principaux dirigeants de la section vers le syndicat SUD et la refondation quasi-totale de ses principes d'action et de fonctionnement. Alors que l'équipe précédente était peu disposée à négocier avec la direction, la nouvelle équipe fait le choix de s'ériger en partenaire privilégié de cette dernière. Cette politique s'avère payante, puisque la CFDT obtient rapidement de très bons résultats aux élections professionnelles : elle est à présent majoritaire dans tous les collèges<sup>7</sup>.

### ➤ **LINGERIE**

Lingerie est une société française de bonneterie créée en 1953. En 1962, elle introduit un produit innovant, les bas sans couture, qui vont rapidement gagner des parts de marché importantes. Lingerie se distingue à l'époque par une politique commerciale agressive (communication dans les médias, prix bas, rachat des concurrents, etc.) et par le développement précurseur à l'étranger (pour approvisionner son marché américain et japonais, Lingerie implante des ateliers dans des pays à bas salaires). En 1970, Lingerie est le deuxième producteur mondial de bas et collants, avec 65 % du chiffre d'affaires réalisé hors Europe et 20 % au Japon. En 1973, le fondateur de la marque se retire et l'affaire est reprise par une société française, ce qui se traduit par une réorientation vers le marché de la

---

<sup>7</sup> « Déjà, il y a 4 ans, on était devant eux [SUD], on était deuxième organisation syndicale derrière la CGC, je parle en nombre de voix, en AO on était premier, mais en nombre de voix, deuxième, à pas grand-chose, à une dizaine de voix. Cette année, pire encore, on est arrivé premiers devant la CGC, avec 32 % des voix tous collèges confondus, avec 40 % du collège « ouvrier employé ». Comme quoi, on peut partir de rien... » (DSC TexCom)

lingerie féminine. En 1975, Lingerie lance sa première ligne de lingerie féminine en coton ; en 1986, la production de sous-vêtements masculins.

En 1987, la multinationale américaine Mary Lou entre au capital de Lingerie, dont elle devient actionnaire majoritaire en 1989 et dont elle garde le contrôle jusqu'en 2005, quand elle décide de vendre l'entreprise au fonds d'investissement américain Sky & Co. Le rachat de la marque française par Mary Lou correspondait à une stratégie commerciale plus globale de ce dernier visant l'acquisition des leaders européens du marché de la lingerie. Malgré cette opération de concentration financière, les marques conservent leurs réseaux de production et de distribution. Les années 1990 sont caractérisées par une forte baisse des effectifs : entre 1987 et 2005, 21 sites de production sont fermés en France. Alors que Lingerie se maintient parmi les acteurs importants du secteur, les activités de production quittent l'Hexagone et en 2002, l'entreprise ne compte plus que 769 ouvriers (soit 26,3 % des salariés). Au même moment, ses sous-traitants est-Européens connaissent une forte croissance, tandis que les produits achetés en Asie du Sud-est et vendus sous la marque Lingerie (*outsourcing*) représentent une partie de plus en plus significative du chiffre d'affaires. La situation de Lingerie n'est pas singulière, la plupart des acteurs du textile-habillement européen considérant aujourd'hui que la rentabilité du secteur est menacée par toute une série de facteurs externes (disparition des quotas, politique agressive de la grande distribution, apparition des chaînes spécialisées, etc.) qui font que la délocalisation de la production est inévitable. Pour le DRH de Lingerie, la décision du groupe Mary Lou de vendre ses activités dans le textile est justement révélatrice de tels phénomènes<sup>8</sup>. Cette vision de la situation du secteur de l'habillement est partagée par les acteurs syndicaux qui, après avoir vécu plusieurs restructurations successives, pensent que cette activité industrielle est vouée à disparaître en France.

Dans ce contexte économique particulier, l'acquisition de la branche textile européenne de Mary Lou par Sky & Co s'accompagne d'une nouvelle série de changements organisationnels. En mai 2006, le fonds d'investissement annonce la suppression de plus de 1 000 emplois en Europe, dont 450 en France. Pour discuter des conditions de départ de ces personnes, les organisations syndicales et la direction de Lingerie signent en juillet 2006 un accord collectif d'entreprise visant la création d'un groupe de négociation. Après plusieurs mois de négociation mais également de conflit dans la rue, les partenaires sociaux arrivent à un compromis et signent un deuxième accord de méthode qui précise cette fois-ci les dispositions du plan de sauvegarde de l'emploi.

---

<sup>8</sup> « Pourquoi Mary Lou a vendu ? Tout simplement lorsque la direction comparait les profits de la branche textile aux autres activités (charcuterie, pâtisserie, etc.), c'était évident. Tenus comme ils le sont par la Bourse d'afficher des croissances régulières, ces groupes voient que certaines activités sont handicapantes et qu'il vaut mieux s'en séparer et se recentrer sur le cœur du métier. Ceci est un phénomène interne. Quant au phénomène externe, pas besoin de vous faire un dessin, mondialisation, explosion des quotas textiles en plusieurs étapes... Alors qu'aux États-Unis il reste encore des barrières douanières (sauf pour l'Amérique latine), les Européens dans leur grande candeur ont fait exploser toutes les barrières et on pouvait s'attendre au pire. » (DRH Lingerie)

## 2.3. Secteur 3 - Industrie agro-alimentaire

L'industrie agro-alimentaire, bien qu'en apparence moins soumise aux facteurs conjoncturels, reste très dépendante de la fluctuation de la demande des consommateurs ainsi que des stratégies développées par la grande distribution (son principal client). À ce titre, les différents acteurs du marché veulent rendre de plus en plus flexible la gestion de leur main-d'œuvre, soit par un recours fréquent à l'intérim et au CDD, soit par une politique de départs volontaires.

### ➤ JEAN-BON

Au début du 20<sup>e</sup> siècle, Jean et Bon, deux beaux-frères de Vendée, créent une activité de négoce de viande, puis d'abattage et de découpe. Dans les années 1950-1960, le gendre de Jean développe la charcuterie industrielle, au moment où les premiers sachets de jambon en libre-service apparaissent dans les magasins de la grande distribution naissante. Dans les années 1980, l'entreprise abandonne les activités en amont (abattages, découpe, viandes fraîches) et à plus faible valeur ajoutée (conserves). Dans le même temps, Jean-Bon lance les plats cuisinés frais, une activité toujours présente. À l'international, l'entreprise met en place des joint-ventures en Italie (2002) et en Espagne (2007), achète une entreprise canadienne (2006) et une slovène (2008), spécialisées dans les plats cuisinés.

Entreprise familiale depuis quatre générations, Jean-Bon décide en 2000 d'introduire en Bourse un cinquième de ses parts, en réservant toutefois une partie de celle-ci à ses salariés (selon les informations publiées dans la presse, deux salariés sur trois souscrivent cette offre de la direction). A présent, 60 % des actions appartiennent toujours à la famille (qui est aussi très présente à tous les niveaux de management de l'entreprise), 3,8 % aux salariés, 27,9 % à des investisseurs divers et 8,3 % en autocontrôle.

En France, le groupe détient 6 sites de production en Vendée (tous situés dans une zone géographique relativement restreinte), un site en Bretagne et un site logistique. L'activité traiteur est réalisée sur 3 sites, qui emploient 1 367 personnes<sup>9</sup>. Sur ce créneau du marché, l'innovation de produit est particulièrement développée, avec un renouvellement de 30 % de l'offre chaque année. L'activité charcuterie est réalisée sur 4 sites qui emploient 1 385 personnes. Le groupe développe aussi, mais dans une moindre mesure, une activité de restauration livrée, commerciale et de voyage.

Jean-Bon mène une politique active de gestion prévisionnelle des emplois et compétences. La CFDT est la première organisation syndicale chez Jean-Bon depuis 1996. Les rapports avec la direction générale et la direction des ressources humaines sont cordiaux, le dialogue social étant très développé dans cette entreprise. La section CFDT compte environ 240 adhérents et continue à se développer. Aux dernières élections, la CFDT a obtenu 47 % des voix et la CGT 33 % (le reste des voix se distribuant entre FO et la CFTC). Parmi les

---

<sup>9</sup> Effectif moyen annuel CDI et CDD équivalent temps plein au 31/12/2008.

49 élus de la CFDT, 21 sont des nouveaux adhérents, ce qui modifie les équilibres internes de la section.

### ➤ EAUMIN

Eaumin est une société française d'eaux minérales, créée au début du 19<sup>e</sup> siècle et devenue rapidement après sa création leader sur le marché des eaux minérales en France, une position qu'elle occupe jusqu'à présent. L'entreprise comporte aujourd'hui trois sites de production (exploitation de l'eau et embouteillage) et un établissement secondaire (activité commerciale et marketing). Le premier établissement est situé sur le site historique de l'entreprise et emploie environ 1 100 salariés. Les deux autres établissements exploitent deux sources différentes d'eau gazeuse (280 salariés, dont 60 sur une usine très moderne, créée au début des années 1990).

Eaumin appartient depuis les années 1970 à Alim Groupe, un des plus importants acteurs de l'industrie agro-alimentaire au monde. Alim Groupe est né en France dans les années 1970, de la fusion d'un fabricant de verre et d'un fabricant de pâtes. À la fin des années 1970, le groupe se sépare de ses activités de verrier, pour se centrer sur les produits agro-alimentaires. Sur le marché des eaux, Eaumin représente pendant longtemps la seule eau minérale produite et commercialisée par Alim Groupe, puisque ce n'est qu'en 1993 qu'un de ses principaux concurrents est racheté et intégré au groupe. En revanche, dans les années 2000, Alim Groupe, voulant renforcer son pôle « eaux minérales », rachète de nombreuses sociétés à travers le monde. Aujourd'hui, Alim Groupe compte plus de 81 000 salariés dans le monde, répartis sur 159 sites industriels (dont 60 % se situent en France).

Après une progression constante au cours de deux dernières décennies, le marché des eaux minérales connaît une forte baisse en 2008-2009, tous les producteurs étant concernés par cette crise. Chez Eaumin, le volume des ventes chute de 1,7 milliards de cols<sup>10</sup> en 2007 à 1,4 milliards en 2009, mais cela affecte faiblement l'emploi de l'entreprise, seuls les intérimaires étant touchés par la réduction de l'activité. Ainsi, le taux d'embauche d'intérimaires passe de 15 % en 2007 à 8 % en 2009.

Ces choix de la direction correspondent à une politique sociale très développée qui associe étroitement les organisations syndicales et les instances représentatives du personnel. Reconnue en France pour la qualité de son dialogue social, Eaumin a toujours été à la pointe des avancées sociales. La CFDT joue un rôle très important dans ce processus, puisqu'elle est la première organisation syndicale depuis 1977. Depuis 6 ans, ses résultats sont en légère baisse, mais aux dernières élections, elle a néanmoins obtenu environ 40 % des voix. La section CFDT compte environ 200 adhérents. Au comité central du groupe, la CGT la devance de peu (8 élus contre 7) ; FO et CFE-CGC ont chacune 5 élus.

---

<sup>10</sup> Unité de compte qui signifie le nombre de bouteilles fabriquées.

## ► SOURCE

Source est une société française d'eaux minérales créée au 19<sup>e</sup> siècle et devenue rapidement après sa création leader sur le marché des eaux minérales en France, une position qu'elle maintient tout au long du XX<sup>e</sup> siècle. Depuis 1991, son principal actionnaire est Grande Compagnie, une multinationale suisse. Au début des années 1990, Grande Compagnie, cherchant à devenir leader sur le marché mondial des eaux minérales, rachète successivement plusieurs sources en France et à l'étranger. Ces différentes acquisitions entraînent de nombreuses restructurations, sans avoir nécessairement d'effets sur le volume d'emplois (par exemple, en 1996, regroupement des différentes sociétés en France en une seule entité ; puis création d'une direction industrielle unique ; concentration des services commerciaux et administratifs de ces marques à Paris). Cette nouvelle organisation est maintenue jusqu'en 2004, quand Grande Compagnie décide de filialiser ses différents sites français de production des eaux minérales. En 2004, le groupe suisse décide également de fusionner Source et Aqua, deux sites de production des Vosges, distants de quelques kilomètres seulement, mais possédant des cultures d'entreprise très différentes.

Si la restructuration des services et le rapprochement des sites ne visent pas explicitement la diminution du personnel, la chute brutale du volume des ventes des eaux minérales enregistrée à partir de 2006 incite la direction à changer de politique. Malgré ce nouvel « impératif » de diminution des effectifs, le groupe suisse affiche la volonté de limiter les départs contraints : aucun plan de licenciement collectif n'a été annoncé jusqu'à présent. Cette politique s'inscrit en fait dans une « tradition » de départs volontaires instaurée par la direction de Source depuis les années 1980. Par ailleurs, alors que pendant plusieurs décennies l'usine de Source a embauché pendant les périodes de pic de production (notamment l'été) de nombreux CDD, la direction se réoriente vers une politique de réduction drastique de ce type de contrat.

La CFDT est présente depuis longtemps chez Source. L'équipe actuelle s'est mise en place en 2000, lorsque les membres fondateurs de cette section – dont un DS charismatique aux dires du délégué actuel – ont pris leur retraite. Mais si la CFDT était largement majoritaire à Source depuis les années 1970, l'intégration dans le groupe suisse et surtout la nouvelle organisation mise en place par le groupe en 1995 ont déstabilisé sa position et ses stratégies pour défendre l'emploi. La CGT étant majoritaire sur les autres sites de production d'eaux minérales (notamment chez Aqua), cela a engendré de nombreuses difficultés pour l'équipe CFDT. La fusion avec Aqua en 2005 n'a fait que rendre plus compliquée encore la situation, puisque les deux organisations syndicales ont obtenu les mêmes résultats aux dernières élections<sup>11</sup>. En dépit de cette situation, la CFDT reste très active sur le site des Vosges et très attentive aux conditions de travail de ses salariés (comme en témoignent ses

---

<sup>11</sup> « En 1995, Source perd son indépendance. Source très CFDT, Aqua très CGT, une 3<sup>e</sup> société très CGT aussi. Donc CFDT plus CGT plus CGT, ça fait qu'on était minoritaire. Donc de 1995 à 2004, très fortement majoritaire sur le site, et très fortement minoritaire au niveau du groupe. Donc une situation délicate. Chaque fois qu'on remontait quelque chose en CE, la CGT bloquait. [...] On s'est fait broyé. Avec Aqua, après 60 ans de concurrence, et puis vous êtes dans la même boîte. [...] On vous dit tout d'un coup : vous devez travailler ensemble, mais en changeant de façon. » (DS Source)

prises de position récentes auprès du PDG de Grande Compagnie ou bien sa demande d'intervention auprès de l'Inspection du travail).

## 2.4. Secteur 4 - Plasturgie

Industrie de main-d'œuvre, la plasturgie est confrontée depuis quelques années à d'importantes reconfigurations, du fait de la concurrence internationale et de la délocalisation de certains donneurs d'ordre, de l'introduction de nouvelles technologies et d'une transformation de la structure du capital des entreprises. Si nos enquêtes se sont centrées sur des groupes importants, ce secteur se caractérise par un nombre élevé de PME. Les entreprises sont en outre souvent en position de sous-traitants. Centrés sur une production destinée notamment à l'industrie automobile et à la cosmétique (cas de Plastic et d'Embal), les entreprises du secteur ont été particulièrement touchées par la crise récente. La fabrication de bateaux de plaisance est traditionnellement rattachée à ce secteur, puisque le processus de fabrication nécessite entre autres un façonnage des matières plastiques.

### ➤ EMBAL

Dans les années 1950, un industriel français rachète dans la Marne une usine de bonneterie, avec le projet de la reconvertir dans la production de tubes plastiques. Cette nouvelle activité se développe rapidement et au cours des décennies suivantes, l'entreprise crée d'autres sites de production, à proximité du site historique. Devenue à présent un des principaux fournisseurs nationaux de tubes plastiques pour l'industrie cosmétique et la pharmacie, Embal est implantée sur quatre sites dans l'Est de la France et emploie environ 830 salariés.

Depuis sa création, l'entreprise a connu une série de rachats successifs, par de grands groupes français et étrangers. Intégrée d'abord dans un groupe actif dans le secteur de l'aluminium, de la métallurgie, de la chimie et de l'emballage, Embal change d'actionnaire en 2004, à l'occasion d'une OPA hostile. Le nouvel acquéreur, un groupe canadien leader dans le secteur de l'aluminium, est racheté trois ans plus tard par un groupe australien du secteur minier. Ce dernier, intéressé principalement par les activités de production et de commercialisation d'aluminium, souhaite se séparer rapidement des autres activités du groupe et cède, en juillet 2010, ses actifs dans les entreprises d'emballage à Sky & Co, un fonds d'investissement américain (le même que celui qui possède aujourd'hui Lingerie). Aujourd'hui, Embal fait partie de White, la division « emballage » de Sky & Co (qui est implantée sur 25 sites industriels dans 11 pays et représente 8 200 salariés).

Chez Embal, l'histoire mouvementée de l'actionariat a des effets directs sur l'emploi. Dans les années 1990, l'entreprise connaît déjà une première restructuration importante. Une deuxième a lieu en 2006, avec la suppression d'environ 80 emplois, dont une cinquantaine sur le site historique de V. (environ 250 salariés, spécialisé dans la production

de tubes de luxe) et une trentaine sur le site de St M. (environ 400 salariés, spécialisé dans la production de tubes plastiques de petit diamètre). En revanche, le site de Van. (environ 100 salariés, spécialisé dans la production des tubes plastiques classiques destinés à la commercialisation en grande surface) n'a jamais connu de réduction massive d'emplois, la plus importante concernant 10 personnes. Toutefois, depuis le rachat de l'entreprise par Sky & Co, le climat social est très tendu, puisque la direction du groupe met de plus en plus en avant sa volonté de réduire les coûts de production et de ne plus remplacer les départs naturels.

Créée en 1990, la CFDT est depuis 2000 la première organisation syndicale du site de Van. Elle compte 40 adhérents sur les 100 salariés, dont 19 élus dans les différentes instances représentatives du personnel. Sur le site de V., la CGT est majoritaire, tandis que sur les autres sites, les rapports de force sont plus équilibrés, les voix étant distribuées de manière plus ou moins égale entre quatre organisations syndicales (dont la CFDT). Selon le DSC (qui occupe aussi la fonction de secrétaire général du CCE et de délégué du personnel) rencontré au siège de la FCE, la CFDT de Van. s'est beaucoup battu pour les conditions de travail et la valorisation des compétences des salariés. Les décisions de la direction d'Embal étant fortement dépendantes de l'évolution du groupe à l'international, la CFDT est aujourd'hui très impliquée dans la création d'un comité d'entreprise européen.

#### ➤ NAVIGO

Navigo est un constructeur vendéen de bateaux de plaisance. Créé en 1963, il a été racheté en 1995 par Bateau, son principal concurrent, dont le siège social se situe également en Vendée. Le nouveau groupe est dirigé par la famille Bateau jusqu'en 2005, date à laquelle sont mis en place un directoire et un conseil de surveillance. À partir de ce moment, la famille se désengage progressivement de l'entreprise, tout en gardant plus de 50 % des actions (l'entreprise Bateau est cotée au second marché de la Bourse de Paris depuis 1984).

La principale activité du groupe Navigo Bateau est la conception, la fabrication et la commercialisation de bateaux à voile et à moteur. Leaders sur le marché des bateaux, les quatre marques du groupe développent plus de 40 modèles, dont les prix s'échelonnent entre 15 000 et 1 000 000 euros. Depuis la fusion entre Navigo et Bateau, un centre de recherche et de développement commun à toutes les marques (environ 130 personnes) étudie des produits et des processus d'industrialisation transposables dans les différents chantiers du groupe. Cependant, le développement des produits se fait au sein de chaque marque, afin qu'elles gardent une identité propre.

En dépit du caractère innovant des produits (technique de pointe, nouveaux matériaux, etc.), la croissance du groupe provient surtout de sa grande capacité de fabrication de bateaux. Ainsi, le groupe dispose de 16 sites de fabrication : quatorze en France (11 en Vendée, 1 en Loire-Atlantique, 1 en Maine et Loire et 1 en Gironde), un aux États-Unis et un en Pologne. Parmi ces différents sites, Navigo occupe une place importante, avec plus de 1 200 salariés (dont 80 % ouvriers). Or, le travail des ouvriers a beaucoup changé ces dernières années, avec l'introduction de nouveaux procédés de fabrication des meubles

pour les bateaux et la mise en place de nouvelles méthodes de management. Pour le DSC Navigo que nous avons rencontré, cela entraîne une perte de qualification des opérateurs<sup>12</sup>.

Le marché des bateaux de plaisance a connu ces trente dernières années une évolution mouvementée : après une période difficile au début des années 1990, il a enregistré jusqu'en 2007-2008 une croissance exponentielle, avec un volume de ventes toujours plus important. Mais cette tendance s'arrête brutalement en 2008, quand le marché chute sur tous les segments. En France, la baisse se situe entre 40 et 50 %, tandis qu'ailleurs (Scandinavie, Espagne, États Unis) elle atteint 70-80 %. Confrontée à une diminution drastique de son carnet de commandes, Navigo réduit de 43,5 % le volume de ses heures de production (non-renouvellement des contrats d'intérim, prises des jours de RTT, des congés, etc.), puis recourt au chômage technique. Enfin, un PSE important est mis en place sur les différents chantiers de Navigo Bateau, conduisant à une baisse de près de 30 % de l'effectif, soit 1034 personnes (cf. rapport de l'expert-comptable auprès du comité d'entreprise, mars 2010). Chez Navigo, il y a très peu de licenciements secs (aucun chez les ouvriers, environ 15 chez les agents de maîtrise), mais de nombreux départs volontaires (environ 300).

La CFDT existe chez Navigo depuis 30 ans et a toujours enregistré de très bons résultats aux élections professionnelles. Depuis les années 2000, elle se développe beaucoup, en s'appuyant sur une implantation forte dans le collège ouvrier et une politique de communication très active auprès des salariés (y compris des intérimaires). Aux dernières élections, elle a enregistré plus de 80 % des voix, la section actuelle comptant 200 adhérents. Au CE Navigo, la CFDT a six représentants sur les sept du collège ouvrier, mais aucun dans les autres collèges. Au niveau du CCE, la CFDT a 5 délégués titulaires, la CGT 3, FO et la CFTC 2 chacune.

### ➤ PLASTIC

Plastic est un groupe créé en 1955 dont le siège social se situe à Monaco et qui se présente actuellement, après le rachat de plusieurs entreprises en France et le développement de ses implantations à l'étranger, comme « l'un des leaders européens de l'équipement automobile » (livret « Présentation Corporate 2010 »). Implanté dans 14 pays européens, nord et sud-américains, et asiatiques, le groupe compte aujourd'hui quelques 5 800 salariés dans le monde.

Le site I, situé dans la « Plastic Vallée », où nous avons rencontré le DSC CFDT, compte en 2011 une centaine d'opérateurs (dont une moitié de femmes), 80 ETAM et 150 cadres et chefs de projets affectés au centre technique. Le site a connu un boom de son activité dans les années 1990-1993, puis en 1999-2000 avec le développement de la téléphonie. À l'époque, le bassin d'emploi ne connaissait ainsi pas plus de 2 % de chômage. Mais la décision du principal client du site, en 2001, de transférer toute sa production vers la Chine marque un coup d'arrêt brutal de l'activité.

---

<sup>12</sup> « On déqualifie de plus en plus l'opérateur... Avant c'était son savoir-faire qui était apprécié, acquis avec le temps. Le menuisier devait réfléchir à la façon dont il devait s'organiser pour couper la planche, etc. Maintenant c'est plus ça, il assemble juste. » (DSC Navigo).

Le rachat par Plastic en 2002 et 2003 de deux équipementiers, alors en difficultés financières et travaillant pour deux des principaux constructeurs automobiles français, permet suite à cela une forte croissance des effectifs du groupe et une réorientation de l'activité vers les pièces automobiles. Si, au terme d'un accord avec l'État, le groupe n'a pas le droit de licencier pendant deux ans, les plans sociaux commencent à se multiplier à partir de 2005 et voient la fermeture de certains sites, notamment dans un département voisin du site I. La relative embellie que connaît le groupe en 2008 représente alors une parenthèse, qui prend fin avec l'arrivée de la crise, source de difficultés nouvelles : « le crash », « l'effondrement » (pour reprendre les termes du DSC CFDT) que connaissent les constructeurs automobiles se répercutent sur leurs fournisseurs, dont Plastic, qui introduit de nouveaux plans sociaux sur plusieurs de ses sites français. Dans cette perspective, la fermeture du site I est initialement annoncée pour juillet 2010 : elle sera évitée grâce à un important contrat signé entre Plastic et un constructeur français. Si cette dynamique nouvelle sauve le site<sup>13</sup>, elle conduit également à une nouvelle réorientation de son activité puisqu'il s'agit désormais de réaliser des pièces pour poids lourds, nécessitant une tout autre organisation du travail et des compétences spécifiques. L'obtention de ce contrat s'inscrit dans la stratégie actuelle du groupe de se placer sur « le marché du camion », en pointe dans la région.

Au niveau du groupe, la CFDT arrive en tête avec 50 %, devant la CGT (22 %) et FO (17 %). Mais l'implantation varie grandement d'un site à l'autre, l'un, l'autre ou le troisième de ces syndicats étant majoritaire selon les sites. Le DSC CFDT note que les relations sont difficiles avec la CGT, au niveau groupe, où FO cherche également partout à se développer et où la CFDT, du fait des nouvelles règles de représentativité, s'active pour tenter de se maintenir. C'est notamment ce qui s'observe sur le site I où la CFDT (35 adhérents) et la CFDT sont les deux seules organisations présentes. Si la CFDT, implantée depuis 2001 à la faveur des négociations sur la RTT<sup>14</sup>, remporte 95 % des suffrages chez les opérateurs, le délégué CFDT cherche activement à s'implanter chez les ETAM et chez les cadres, de sorte que le DSC CFDT anticipe un rééquilibrage conséquent des forces aux prochaines élections.

---

<sup>13</sup> Les restructurations récentes qu'a connues le site sont néanmoins très visibles lorsque nous arrivons pour l'entretien avec le DSC : le bâtiment d'accueil qu'indiquent les panneaux et vers lequel nous nous dirigeons d'emblée est fermé et visiblement déserté. Le DSC nous confirme que la holding, initialement installée dans ces bâtiments, a été transférée. De la même façon, seule l'une des deux unités de production est encore en activité, toutes les activités ayant été regroupées sur un même lieu.

<sup>14</sup> Le DSC note que les syndicats étaient historiquement peu implantés dans les entreprises, paternalistes, de la « Plastic Vallée » : « Comme c'était des boîtes paternalistes, on allait voir directement le patron et on négociait directement avec eux ; à l'époque, ici, ils ne voulaient pas entendre parler de syndicats ».

Tableau 1. Présentation des cas étudiés

SECTEURS	GROUPE / SITES ÉTUDIÉS	CARACTERISTIQUES GROUPE	ENTRE- TIENS	IMPLANTATION CFDT	ACCORDS SUR L'EMPLOI			PSE
					Accord GPEC	Accord formation	Accord de méthode	
PHARMACIE	<p><b>PHARMA</b></p> <p><b>1. Pharma Vaccins</b></p> <p>- Deux sites de production de vaccins (Vaccins Nord et Vaccins Sud)</p> <p>- 4 500 salariés</p> <p><b>2. Pharma Visite médicale</b></p> <p>- 2 800 salariés</p>	<p>Groupe français</p> <p>CAC 40</p> <p>En France, 40 sites, près de 25 000 salariés</p>	10	<p>Vaccins Nord : majoritaire (66 % des voix), 110 adhérents</p> <p>Vaccins Sud : majoritaire</p> <p>Visite médicale : Majoritaire, 500 adhérents</p>	<p>Au niveau du groupe, en négociation (fin 2010)</p> <p>1. Accord GPEC Pharma Vaccins, janvier 2009</p> <p>2. Accord GPEC Visite médicale, mars 2008</p>	<p>Accord groupe, février 2006</p>		<p>1. Non</p> <p>2. Oui (2010)</p>
	<p><b>MEDIC</b></p> <p><b>Medic 1</b></p> <p>- production d'antibiotiques, environ 300 salariés</p> <p><b>Medic 2</b></p> <p>- production de médicaments à inhaler, environ 1000 salariés</p>	<p>Groupe britannique</p> <p>En France, 5 sites, environ 6 000 salariés</p>	3	<p>1. Deuxième OS (33,33 % des voix)</p> <p>2. Première OS (35 % des voix), environ 90 adhérents</p>	<p>Accord groupe, mars 2007</p>	<p>Accord groupe octobre 2005</p>	<p>Accord de méthode (2006)</p>	<p>1. Oui (2007)</p> <p>2. Oui (2009, 2011)</p>

	<p><b>REMEDI</b></p> <p><i>Production de médicaments homéopathiques</i></p> <p><i>4 sites de production et 32 établissements de préparation et distribution</i></p> <p><i>Environ 2800 salariés (Fr.)</i></p>	Groupe familial	3 <sup>15</sup>	Deuxième OS, après FO (implantée dans 23 établissements, 130 adhérents)	Groupe de travail « GPEC », mais pas d'accord signé	Non	Accords de méthode (2005, 2008)	Oui (2005, 2006)
COMMERCE TEXTILE-HABILLEMENT	<p><b>PRET-A-PORTER</b></p> <p><i>Conception et commercialisation d'articles de mode (réseaux de magasins)</i></p> <p><i>Environ 4 100 salariés</i></p>	<p>Entreprise française cotée en Bourse</p> <p>Plus de 730 boutiques au monde (dont environ 500 en France)</p>	1	Minoritaire (loin derrière un syndicat local), peu d'adhérents	Ouverture de négociations en 2009	Oui		Non
	<p><b>TEXCOM</b></p> <p><i>Vente à distance de produits de mode et de décoration</i></p> <p><i>3 800 salariés</i></p>	<p><b>LUXE</b>, grand groupe français coté en Bourse</p>	1	Première OS, 32 % des voix (plus de 100 adhérents)	février 2008	Pas d'accord de formation hors GPEC		Oui (2008)
	<p><b>LINGERIE</b></p> <p><i>Production et commercialisation d'articles de lingerie</i></p> <p><i>Environ 2 500 salariés</i></p>	<p><b>SKY &amp; CO</b>, fond d'investissement américain</p>	1 par tél. <sup>16</sup>	Première OS, à égalité avec la CGC (environ 30 % des voix)	En négociation	NR	Accords de méthode (2006,2007)	Oui (2006)

<sup>15</sup> Cinq entretiens réalisés dans le cadre d'une précédente étude (2007-2008) ont également été mobilisés sur ce cas.

<sup>16</sup> Quatre entretiens réalisés dans le cadre d'une précédente étude (2007-2008) ont également été mobilisés sur ce cas.

AGRO-ALIMENTAIRE	<p><b>JEAN-BON</b></p> <p><i>Production de charcuterie et de plats cuisinés</i></p> <p>3715 salariés</p>	<p>Groupe familial</p> <p>7 sites de production, 1 site logistique</p>	4	Première OS (47% des voix), 230-240 adhérents	<p>Accord 2004</p> <p>Accord 2011</p>	2004		Non
	<p><b>SOURCE</b></p> <p><i>Embouteillage et commercialisation d'eaux minérales</i></p> <p>1 250 salariés</p>	<p><b>GRANDE COMPAGNIE</b> groupe suisse</p> <p>En France, 29 sites industriels, 5 centres de recherche, plus de 16000 salariés</p>	3	A égalité avec la CGT	<p>Accord 2004</p> <p>Accord 2008</p> <p>Avenant à l'accord de 2008 en 2010</p>			Non
	<p><b>EAUMIN</b></p> <p><i>Embouteillage et commercialisation d'eaux minérales</i></p> <p>1800 salariés</p>	<p><b>ALIM GROUPE</b>, groupe français coté en Bourse</p> <p>81 000 salariés dans le monde, 159 sites</p>	1	Première OS depuis 1977 avec 40 % des voix	Non (en réflexion)			Non
PLASTURGIE	<p><b>EMBAL</b></p> <p><i>Fabrication de tubes plastiques pour le marché cosmétique et pharmacie</i></p> <p>4 sites, 830 salariés</p>	<p><b>SKY &amp; CO</b>, fonds d'investissement américain</p>	1	Première OS sur un des 4 sites de production (40 adhérents sur 100 salariés)	Oui, juillet 2010	Non		A venir
	<p><b>NAVIGO</b></p> <p><i>Fabrication de bateaux de plaisance</i></p> <p>2200 salariés</p>	<p>Holding familiale à 50 %</p>	2	Très majoritaire (80 % des voix), 200 adhérents	En négociation	Non		Oui (2008)

	<p><b>PLASTIC</b></p> <p><i>Site I : réorientation de l'activité vers la production des pièces pour poids lourds - environ 330 personnes</i></p>	Groupe monégasque, implanté dans 14 pays du monde, 5 800 salariés	1	<p>1ère OS du groupe (50 % voix)</p> <p>Sur le site I, 1ère OS (95 % des voix collègue 1 et 35 adhérents)</p>	En négociation	NR	Accords de méthode (2006, 2011)	Oui
--	--	---	---	---	----------------	----	---------------------------------	-----



## **PARTIE II. QUEL RENOUVELLEMENT DES PRATIQUES SYNDICALES SUR L'EMPLOI ?**

---

Il s'agit ici d'étudier le renouvellement des pratiques syndicales des équipes CFDT sur l'emploi en s'interrogeant tout d'abord sur la manière dont ces équipes s'approprient et mobilisent les dispositifs institutionnels pour réguler les questions d'emploi, notamment à travers la négociation collective. Dans un deuxième temps, nous montrons que la gestion de l'emploi dans l'entreprise fait souvent l'objet d'une vision intégrée et donne lieu à des pratiques novatrices. Enfin, nous soulignons la pluralité des registres d'action collective sur l'emploi, qui combinent négociations et conflits, recours à l'expertise et à la justice, mobilisations internes et externes (politique, médias, territoires).

### **1. Une appropriation et une mobilisation variables des dispositifs institutionnels**

Nous entendons par « dispositifs institutionnels » l'ensemble des outils, ressources et instruments ayant une base institutionnelle légale (Code du travail) ou conventionnelle (ANI ou accords de branche) hors de l'entreprise. Ces dispositifs en matière d'emploi, notamment ceux promus par les récents ANI, apparaissent alors diversement connus et surtout mobilisés par les acteurs syndicaux dans l'entreprise, ce qui renvoie aussi à des représentations variées de l'objectif et du contenu de ces dispositifs.

#### **1.1. Des accords et dispositifs englobants**

Nous évoquons dans un premier temps les accords et dispositifs que nous qualifions d'« englobants » dans la mesure où ils se présentent comme des accords-cadres, tels les accords GPEC ou les accords de méthode, mettant en place des instruments divers. C'est le cas également des plans de sauvegarde de l'emploi, qui recouvrent le plus souvent des dispositions plurielles.

##### **1.1.1. La GPEC**

La GPEC apparaît fréquemment mobilisée, mais elle recouvre des représentations contrastées chez les acteurs syndicaux rencontrés, qui pour beaucoup d'entre eux s'interrogent sur sa définition même et sur ses enjeux propres. Pour certains, la GPEC est identifiée à la politique de la direction : les acteurs syndicaux réagissent alors davantage à ces initiatives patronales qu'ils ne s'approprient ce dispositif. Dans d'autres cas, la GPEC

est assimilée à des outils très opérationnels et techniques, comme la cartographie de métiers. Pour d'autres encore, c'est la vision prospective qu'incarne la GPEC qui compte (anticiper, prévoir), quels que soient les moyens de réaliser cet objectif.

Par ailleurs, une question fait débat : la GPEC doit-elle être incluse dans les PSE ou pensée indépendamment des restructurations en cours ? La question, qui a suscité des discussions vives lors de la négociation de l'accord sur la modernisation du marché du travail, est en théorie réglée puisque le texte de l'ANI du 11 janvier 2008, dans la partie consacrée à la GPEC, précise : « En tant que démarche globale d'anticipation, la GPEC doit entièrement être dissociée de la gestion des procédures de licenciement collectif et des PSE » (art. 10-a). Deux ans après la signature de cet accord, cette question continue pourtant à susciter les interrogations des chercheurs (« Comment peut-on encore parler de GPEC si son seul et unique but est de permettre des suppressions d'emplois en dehors du droit du licenciement pour motif économique ? » (Fabre, 2011, p. 11)) et des responsables syndicaux dans les entreprises, notamment pour ces derniers en raison de la quasi simultanéité des procédures de PSE et de GPEC.

- *Négocier la GPEC : le poids des contextes*

Dans quels contextes s'engage la négociation d'un accord de GPEC ? L'emploi du pluriel est ici de rigueur, car les facteurs pesant sur ces négociations sont nombreux et divers. Au contexte légal, qui fait de cette négociation une obligation, s'ajoutent des facteurs conjoncturels, qui renvoient à la fois à la situation générale du marché sur lequel œuvre l'entreprise et à la situation singulière de cette dernière. Le DSC d'Embal pointe bien cette combinaison entre obligation (légale) et intérêt (conjoncturel), ici pour la direction du groupe et ses actionnaires :

« L'obligation légale de négocier la GPEC a joué quelque part. Mais il y a aussi le fait que la direction d'Embal avait intérêt à un moment donné de mettre en place cet outil. Ils se sont aperçus qu'il y avait un problème par rapport au suivi de l'évolution des compétences. Parce que dans leur réorganisation permanente, ils n'ont pas réfléchi à la façon dont les compétences allaient s'organiser. Or on a aussi bénéficié d'une conjoncture, le fait qu'il y avait une vente. Pour les actionnaires, ils [la direction] étaient quand même obligés d'avoir une vision stratégique de l'entreprise. Les plans stratégiques sont faits entre 3 et 5 ans, et même s'ils ne sont pas respectés, ils donnent des orientations... pour rassurer l'actionariat et donc avoir un plan de gestion des compétences. » (DSC Embal)

Mais c'est plus fréquemment la situation générale du marché qui est mise en avant et rappelée dans les préambules des accords. Lorsque l'accent est mis alors sur les difficultés du secteur, le contexte est présenté clairement comme un élément extérieur à l'entreprise, fait d'urgence et d'incertitude, qui contraindrait très fortement les décisions de la direction, et de ce fait les possibilités d'action des représentants syndicaux. Le ton employé dans le préambule de l'accord signé dans le groupe de Source est très caractéristique de ce type d'approche, dans lequel la GPEC est alors avant tout synonyme d'« adaptation » :

« Préambule. La société XXX est confrontée, depuis plusieurs années, à un contexte concurrentiel difficile qui a conduit à engager des efforts d'adaptation de l'organisation et de l'emploi pour préserver sa compétitivité industrielle et logistique.

Sur la période récente, l'évolution particulièrement défavorable du marché de l'eau embouteillée ainsi que les nouvelles contraintes réglementaires et les exigences environnementales, conduisent à réviser de manière structurelle les perspectives d'évolution de l'activité tout en accentuant la nécessité de réduire de manière durable les coûts.

Toutefois, compte tenu de l'accélération des transformations du marché, du comportement des consommateurs et des profondes incertitudes économiques, il est devenu difficile pour l'entreprise qui doit faire face à un besoin d'adaptation permanente, de définir des orientations stratégiques à moyen terme. » (Source, accord GPEC, juillet 2008 / c'est nous qui soulignons).

Cette tonalité contraste assez fortement avec celle, bien plus positive, employée dans l'accord GPEC de Jean-Bon : dans ce cas, la GPEC n'est pas présentée comme une démarche réactive ou défensive, mais bien comme une démarche « volontariste » associant direction et représentant des salariés pour assurer conjointement la bonne marche de l'entreprise et le bien-être des salariés. Le registre ici est moins celui de l'« adaptation » contrainte aux réalités économique extérieures que celui de la volonté, interne, de développement (économique et professionnel) – qui n'exclue pas pour autant « la nécessité de l'adéquation ». On notera par ailleurs, dans cet exemple, l'insistance sur la dynamique des négociations engagées dans l'entreprise, qui marque sa politique sociale et une conception largement intégrée des actions sur l'emploi (cf. *infra*).

« Préambule. Fidèle à ses engagements, le groupe veut renouveler à travers cet accord sa volonté de toujours anticiper ses évolutions pour préserver et développer l'emploi au sein de l'unité économique et sociale de Vendée.

Conformément aux accords d'entreprise de 2004 et de 2005, l'employabilité reste un enjeu majeur de la politique Humaine et Sociale de l'entreprise. L'approche « compétences » travaillée ces dernières années, et, finalisée en 2006, a pour objectif de mettre en place la **Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences de l'entreprise en poursuivant sa politique volontariste de gestion active de l'emploi et du capital humain**. Dans la continuité de la dynamique actuelle, la direction confirme sa volonté d'aboutir sur un accord méthodologique de GPEC permettant de maintenir la compétitivité du groupe tout en poursuivant la qualification et en intégrant une gestion qualifiante et professionnalisante des équipes. De surcroît, les activités de l'entreprise s'inscrivent dans un environnement économique marqué par des évolutions rapides d'où la nécessité de mettre en adéquation de nouveaux emplois et compétences.

Rappelons que plusieurs actions ont déjà été menées : groupes « mobilité », aménagements des postes pour les rendre plus accessibles à tous, accompagnement et maintien de l'emploi via la formation et la qualification... L'emploi des Seniors fait également partie intégrante du dispositif **GPEC**. » (Projet d'accord GPEC, Jean-Bon / c'est nous qui soulignons)

On retrouve cette volonté de mettre en place une GPEC « offensive » chez Embal : par ce terme, c'est l'idée que la GPEC doit être *distincte du PSE* qui est mise en avant. Les négociateurs de l'accord, comme le rappelle le DSC, ont pris soin de l'inscrire explicitement dans les toutes premières lignes de l'accord de GPEC :

« Après on s'est battu pour que ça soit marqué que l'accord GPEC ne remplace pas le plan social. Ici, on est dans plutôt dans le cas où l'initiative de changement de poste appartient au salarié. » (DSC Embal)

« *L'intention des parties au présent accord est de mettre en place une GPEC offensive visant à éviter de mettre en œuvre des PSE. Il est très clairement convenu que le présent accord n'a pas pour objectif de gérer des départs massifs sur une échéance courte. [...] Les partenaires sociaux conviennent que le présent accord n'a pas pour objet de se substituer aux procédures légales de mise en œuvre d'un Plan de Sauvegarde de l'Emploi.* » (accord GPEC Embal, juillet 2010)

• ***La GPEC : quelle(s) définition(s), quelle(s) frontière(s) ?***

Dans les trois exemples mentionnés ci-dessus, l'initiative de la démarche de GPEC semble revenir avant tout aux directions de l'entreprise, que ce soit de façon défensive ou plus proactive. Comment y répondent les acteurs syndicaux ? Quelles positions adoptent-ils à l'égard de ces démarches ? Dans la plupart des cas rencontrés, les démarches de GPEC sont accueillies favorablement par les représentants CFDT. Ces derniers soulignent néanmoins un point important : que directions et représentants des salariés soient les uns et les autres favorables à ces initiatives ne signifie nullement qu'ils s'accordent *a priori* sur le sens et la portée de ces dernières. Au contraire, le concept de GPEC reste suffisamment large et ouvert pour être diversement interprété et mobilisé par les acteurs en présence.

C'est ce que traduisent bien ces propos du délégué de TexCom dont le souhait de bien distinguer démarche GPEC d'un côté et plan social de l'autre trouve ses limites dans le contexte de réorganisation permanente que connaît l'entreprise :

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

Dernièrement, on a eu un problème, qui n'est pas encore finalisé, avec un regroupement des services de la communication. Et ces services-là, qui étaient dispatchés partout dans l'entreprise, ont été regroupés. On nous a présenté ça comme étant de la GPEC. Pour augmenter la productivité. *Mais pour moi, la GPEC c'est de l'anticipation. Si c'est pour faire venir un cabinet pour voir comment faire la réorganisation pour moi, c'est pas de l'anticipation, mais du travail dans l'urgence.* Vous voyez ? *On n'a pas la même définition de la GPEC.* Nous, on veut travailler sur les projets par anticipation. Le problème, quand on arrive à un plan social, les gens sont

confrontés à la question : « qu'est-ce que j'ai comme compétences ? Vers où je peux m'orienter ? », alors qu'au contraire, c'est important de faire plus de formation pour que les salariés soient moins démunis face au licenciement. » (DSC TexCom)

Le manque d'anticipation et le travail dans l'urgence également dénoncé chez Medic par les délégués CFDT conduisent de façon similaire à redéfinir ce qu'est et ce que n'est pas la GPEC :

« Ils vous présentent ça, c'est déjà ficelé, ils vous demandent : « est-ce que vous avez quelque chose à dire ? » Ben... c'est compliqué. En plus, ils nous envoient les documents deux jours avant la réunion. *Moi j'appelle ça du « CE », c'est pas de la GPEC.* Mais là, ça commence à être autrement. Je vois que la DRH fait des groupes de travail, elle prend quatre personnes pour travailler ensemble, deux de la CFDT, deux de la CGC et ils essaient de travailler ensemble. Elle a fait deux groupes et ça travaille, ça peut aboutir à des choses intéressantes. » (DSC Medic 2)

De la même façon, chez Remed, le tracé des frontières entre ce qui relève de la GPEC et ce qui correspond à d'autres problématiques diffère selon les points de vue de la direction et des délégués CFDT. Ces acceptations différentes traduiraient alors aussi des priorités différentes : l'accent mis par la direction sur les mesures de mobilité expliquerait d'après le DSC le peu d'attention accordée par cette dernière à la GPEC en tant que telle, vue comme mesure d'anticipation.

« Il y a quand même un accord de mobilité géographique et professionnelle extérieure à l'entreprise. Il y a un groupe de travail sur la redéfinition des métiers. [...] Ils appellent ça « GPEC » mais c'est pas de la GPEC, on ne parlait jamais de la GPEC. On parlait de l'évolution des métiers, des choses comme ça... » (DSC Remed)

Chez Jean-Bon, la GPEC est présentée par le trésorier du CE, membre de la commission de suivi GPEC, comme « un travail de fourmi au quotidien », qui n'est pas nécessairement lié aux grands mouvements de réorganisation, mais doit s'apparenter plutôt à un système d'ajustements continus et permanents, permettant ainsi d'éviter les crises.

« Avant, quand une personne entrait dans un atelier, elle faisait toute sa carrière dans l'atelier. Maintenant on est conscient que ça ne se passe plus comme ça. La technologie ça change, maintenant tous les 10 ans, les gens doivent se remettre en question. Maintenant on sait qu'au cours d'un parcours, quelqu'un peut changer 5 fois de métier. On peut changer de métier, sans pour autant augmenter en qualification, il y a ça aussi. C'est la loi de la pyramide, à un moment donné [...] La GPEC, c'est du travail de fourmi quand tout se passe bien. Par exemple, on va robotiser une ligne, donc 50 personnes n'auront plus de travail. Mais il n'est pas question de les virer, on a 70 personnes qui partent à la retraite, donc voilà, l'entreprise a besoin des gens. » (Trésorier du CE, membre de la commission de suivi de la GPEC, Jean-Bon)

• *La GPEC : un cadre pour l'action, une boîte à outils ouverte*

Ce que signalent les exemples ci-dessus, en pointant la polysémie du terme de GPEC, ses réalités diverses, ou encore l'écart potentiel entre le principe et sa mise en œuvre, c'est finalement le caractère encore largement expérimental ou exploratoire de la mobilisation des dispositifs de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Dans cette perspective, et c'est bien là l'intérêt d'un dispositif  *négocié*, et non contraignant (l'obligation portant précisément sur la négociation et non sur son contenu ou sur ses résultats), la GPEC n'apparaît pas comme un dispositif uniforme, standard qu'il s'agirait simplement de décliner d'une entreprise à l'autre, mais bien plutôt comme un cadre pour l'action, dans lequel direction et représentants du personnel font entrer leurs propres préoccupations.

Ainsi, chez Jean-Bon, le délégué CFDT explique comment la prise en considération des compétences des salariés,  *extérieures* à leur activité professionnelle, peut être valorisée dans le cadre d'une réflexion sur la GPEC et de la négociation d'un accord en la matière :

« Dans la GPEC, il y a aussi l'idée de valoriser les compétences du salarié, mais acquises en dehors de l'entreprise. L'expert, il avait ça comme exemple : la femme d'un artisan qui fait toute sa comptabilité... Elle était dans un bureau dans sa boîte, mais ça, elle en n'avait pas parlé. À un moment donné, suppression de postes, entretien, mais ils ne savaient pas que cette dame faisait ça. Mais après quand ils ont su, ça a permis de lui trouver un poste en interne dans le cadre d'un PSE.  *Pourquoi ne pas utiliser les compétences complètes du salarié ?* L'expert, son outil de gestion c'était un arbre : t'avais le tronc des compétences, avec les branches, les différents trucs qu'une personne peut faire à l'extérieur (animer un groupe...). Quelqu'un qui est responsable d'un comité des fêtes, je prends l'exemple d'ici d'un festival en plein air, je pense que la personne qui a lancé ça a des compétences pour gérer un collectif... ce côté-là, moi ça me plaisait bien.

Q :  *Et qu'est-ce que ça a donné concrètement dans l'accord ?*

On intègre certaines compétences extérieures... il y a un échange un petit peu plus important au niveau des entretiens pro sur cette dimension externe. Sur les feuilles qu'on a pour préparer l'entretien pro, on avait « compétences externes ». Le salarié peut aussi le compléter. C'est des trucs importants pour la GPEC. » (DSC Jean-Bon)

L'intérêt d'une démarche GPEC semble donc résider avant tout dans son caractère ouvert, permettant d'embrasser des éléments nombreux et variés, en fonction de la situation et des enjeux socio-productifs propres à chaque entreprise. Mais dire que la GPEC se présente ainsi comme un cadre pour l'action, c'est souligner aussi, à travers le terme « cadre », l'intérêt qu'elle représente en matière de  *formalisation* des dispositifs mis en place, et par ce biais d' *objectivation* des critères retenus et des démarches engagées dans l'évaluation des salariés, afin de réduire l'arbitraire. Le DSC d'Embal insiste à plusieurs reprises sur ce point :

« Le développement sur notre site s'est fait en prenant en compte les conditions de travail, les intérêts des salariés par rapport à l'évolution de leur carrière, on s'est

toujours battu là-dessus, notamment sur la reconnaissance des métiers. Par exemple, le métier de régleur c'est chez nous assez compliqué : il y a régleur débutant, régleur d'expérience et régleur confirmé. Pour *clarifier* quand est-ce qu'on devient moyen ou expert, avant il n'y avait pas de critère *objectif*, c'était à l'appréciation du chef. Tous les ans, chacun passait un entretien, mais des fois le chef n'aimait pas la tête du client... on s'est toujours battu là-dessus, pour mettre en place des outils plus *objectifs*, comme des supports d'entretien, avec des critères *objectifs*, des critères *transparentes* pas des choses comme « arrive en retard le matin », « répond mal à ses collègues ». Parce qu'avant c'était comme ça et on n'avait pas d'augmentation, même si sur le plan technique on était bien. [...] Ça a fait évoluer petit à petit les habitudes, le salarié sort désormais de l'entretien *avec un papier* et s'il n'est pas d'accord avec ce qui s'est dit, il peut se faire accompagner par un délégué par exemple. [...] Donc on a les entretiens individuels, avec le chef qui pouvait proposer ou pas des formations, des accompagnements, tandis que *là, les choses sont plus formalisées*, tout le monde saura quels sont les parcours professionnels en entreprise. » (DSC Embal)

La lecture de l'accord GPEC d'Embal, conclu en juillet 2010, confirme cette attention portée à la formalisation des dispositifs, les annexes de l'accord présentant des modèles de fiches d'évaluation pour l'entretien annuel et l'entretien professionnel, ainsi que 7 fiches « La GPEC en pratique » portant sur « le dispositif de préservation des compétences au sein de l'entreprise », « le développement des compétences », « les outils de développement des compétences », « la mobilité géographique », « les projets professionnels extérieurs au groupe », « les aménagements de carrière » et « la prévention des situations de pénibilité ».

- ***Attentes syndicales, réticences patronales***

La mise en place d'une démarche de GPEC ne relève pas toujours, cependant, d'une initiative patronale, que les acteurs syndicaux accepteraient, accompagneraient ou suivraient. Dans plusieurs des cas étudiés, au contraire, les fortes attentes syndicales en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences se heurtent aux réticences patronales. Les directions, dans ces cas, se montrent hésitantes, voire opposées, à l'établissement d'une politique de GPEC. Un argument revient à plusieurs reprises à cet égard : la difficulté que rencontre la direction, dans un contexte où les marchés sont instables et incertains (*cf.* partie 3), pour prévoir ce que sera l'avenir de l'activité, et donc des emplois dans l'entreprise. La même image est ainsi utilisée chez Navigo et chez Remed, lorsque les DSC rapportent les positions de leurs directions respectives :

« On a discuté dans nos organisations syndicales, la GPEC c'est bien... mais bon, la réalité c'est différent. L'ancien DRH avant le plan, il se foutait de nous quand on parlait de la GPEC, parce qu'il disait qu'il *n'a pas de boule de cristal pour prédire l'avenir*. Suite au PSE, il y a de nouvelles méthodes de management où ils révolutionnent un peu les façons de produire, mais ils ne nous adaptent pas les métiers, ils ne nous disent pas « dans l'avenir on aura besoin de tels métiers, de telles compétences ». Les seniors il n'y a rien de prévu pour eux. La direction a fait le minimum légal, on a ouvert des négociations puis ils nous ont dit que *peut-être* dans 3 ans on fera tant de

bateaux... » (DSC Navigo)

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

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

« Ils [les représentants des salariés] ont cru qu'en matière de GPEC il y aura des miracles. Ben non, nous on écrit des plans à 2 ans et déjà quand on le fait, on croit à 90 % pour la première année. Ensuite, pour la deuxième, c'est comme la météo... Donc vouloir produire des plans à 3 ans ... c'est se prendre les pieds dans le tapis. On n'est pas Airbus avec un carnet des commandes remplis 5 ans à l'avance. Nous, notre horizon c'est la saison, 6 mois au maximum. » (DRH Lingerie)

Chez Medic, c'est moins la nature de l'activité elle-même qui est mise en avant pour expliquer les difficultés de l'anticipation que la structure même du groupe, groupe multinational britannique dont les centres de décision sont éloignés et où les décisions sont frappées du sceau de la *confidentialité* : les prévisions sont ici peut-être connues des équipes dirigeantes, mais elles ne peuvent pour autant être divulguées, d'où la conclusion pessimiste qu'en tire ce délégué.

« Dans l'esprit qu'on a négocié nous à la CFDT, c'était d'être en amont de tous les projets et de pouvoir mesurer les conséquences sur les emplois et les compétences. Et dans cette commission au niveau national, on arrive presque à la veille du projet... on n'est plus consulté en amont, on nous dit « demain vous serez informés qu'il y aura une annonce du groupe ». C'est pourquoi elle ne marche pas. *De toutes les GPEC, je n'en ai pas vu une qui marche, surtout dans un groupe international où les décisions se prennent à Londres, où quand ils commencent à réfléchir à des projets, les mecs signent des papiers comme quoi c'est confidentiel, qu'ils n'ont pas le droit de divulguer, donc on est coincé.* » (DSC Medic 1)

Dans d'autres cas, comme chez Pharma, c'est pour l'équipe CFDT que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences apparaît comme une problématique secondaire. Cette position s'explique non pas par un manque d'intérêt à l'égard de la mise en œuvre de l'accord GPEC signé au niveau du groupe le 30 janvier 2009, mais par la

conviction que cet accord a peu de chances d'être appliqué dans l'immédiat, et en reste donc au rang des principes :

« Pour nous, ça reste un outil [...] entre les belles intentions du départ, j'en sais rien, entre toutes les grandes idées qui partent des négociations nationales, et tout ça... ok, d'accord, mais nous, c'est pas forcément notre priorité, on n'a pas que ça comme priorité. Donc voilà, à un moment donné, sur le terrain, l'accord il existe, c'est pas forcément le sujet du moment. Peut-être qu'il le deviendra et dans ce cas, l'outil existe, et sur un cas précis, la notion de métier sensible peut nous servir. » (DSC Pharma, DS Vaccins Nord)

- *Suivi et mise en œuvre : faire vivre la GPEC*

Si la négociation d'un (bon) accord de GPEC est une première étape essentielle, assurer la mise en œuvre de ce dernier représente en effet un deuxième défi de taille pour les acteurs syndicaux rencontrés. L'ANI du 14 novembre 2008 précise que la négociation dans les entreprises soumises à obligation (de plus de 300 salariés) porte sur « la mise en place d'un comité de suivi et de pilotage de la démarche de GPEC », sur « les modalités d'association des délégués syndicaux au processus de GPEC », sur « les conditions de suivi des actions mises en œuvre » (Freyssinet, 2010, p. 240). Dans cette perspective, s'impliquer dans les « commissions de suivi » de l'accord est important, dans la mesure où, d'après le trésorier du CE de Jean-Bon par exemple, ce sont les réunions de ces commissions, et le travail qui y est accompli *conjointement* par la direction et les représentants des salariés, qui font véritablement « vivre » le dispositif.

« L'accord GPEC on l'a signé en 2004. On a créé une commission de suivi, on se réunit 4 fois par an avec la direction. *La GPEC a le mérite d'être vivante*. On n'a pas fait une GPEC défensive, mais positive, on a du travail... Ça faisait plusieurs années qu'on travaillait au trimestre, on anticipait les choses pour le trimestre à venir, mais on avait envie de changer de jeu, à la dernière réunion. *On voulait avoir une vision d'un an, voire de trois ans*. Quand on était sur un trimestre, on se disait « tiens, on a des départs à la retraite... on embauche... », mais l'entreprise veut voir plus large. Il y a 3 ans, ils ont réindustrialisé un site, c'est là qu'on a pris les gens en leur disant : dans trois ans, on va rénover le site, on va l'agrandir, parce qu'on veut faire de la volaille. Mais les gens ne connaissaient pas le métier, donc pendant un an, ils sont venus en formation et on leur a appris à fabriquer de la volaille. » (Trésorier du CE, membre de la commission de suivi de la GPEC, Jean-Bon)

Les réunions de ces commissions autorisent donc un suivi régulier (ici trimestriel) des évolutions de l'emploi et des compétences, mais elles traduisent aussi, comme le montrent ces propos, une dynamique d'apprentissage collectif qui permet de réajuster en chemin le fonctionnement de la GPEC, en allongeant dans ce cas l'horizon temporel de la gestion prévisionnelle.

### 1.1.2. Les accords de méthode

Rendus possibles et encouragés par une loi expérimentale de 2003<sup>17</sup>, pérennisée en 2005<sup>18</sup>, les « accords de méthode » traduisent une orientation nouvelle de la législation vers la négociation sur les questions d'emploi, en particulier en cas de restructuration et de licenciements collectifs, et marquent l'ouverture d'un nouveau champ d'action pour l'organisation syndicale. Les accords de méthode offrent la possibilité de déroger, à travers une négociation formelle entre l'employeur et les organisations syndicales, à certaines règles légales. Cette négociation peut fixer les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise en cas de licenciement collectif, établir les conditions dans lesquelles le comité d'entreprise peut formuler des propositions alternatives au projet de la direction, organiser la mise en œuvre d'actions de mobilité professionnelle et géographique au sein de l'entreprise et du groupe, anticiper le contenu du plan de sauvegarde de l'emploi (Didry & Jobert, 2010).

Des accords de méthode ont été négociés dans 4 des 12 cas étudiés. Ils interviennent dans des contextes industriels et d'emplois très différents. À Medic, l'accord de méthode signé en 2006 par six des sept organisations syndicales (la CFDT ne le signe pas) présentes dans l'entreprise s'inscrit dans la mise en œuvre d'une réorganisation des réseaux de visiteurs médicaux à laquelle la direction souhaite associer les syndicats qui, de leur côté, entendent, par cet accord, préparer une négociation sur la GPEC. À Remed, un premier accord de méthode signé en 2005 à l'unanimité des OS intervient dans le cadre de la fusion avec Granule et prépare le PSE. En 2008 un deuxième accord de méthode que ne signe pas cette fois la CFDT, porte sur le processus d'élaboration des accords d'entreprise et a donc une portée plus générale que le premier. À Plastic, un accord de méthode « local » qui concerne les conditions de fermeture d'un petit établissement en 2006 – anticipant là aussi le PSE – est repris avec quelques modifications en 2011 dans un accord de méthode plus large qui intéresse cette fois l'ensemble de l'entreprise. Enfin, à Lingerie, un premier accord de méthode est conclu en 2006 dans une situation d'extrême tension entre les représentants du personnel et la direction alors que se répandent des rumeurs d'une vente du groupe à un repreneur étranger. Pour les syndicats, l'enjeu de cet accord n'est pas seulement l'accès au dossier de rachat déposé à Bruxelles, mais la possibilité de s'informer sur la « stratégie » du repreneur. En 2007, un deuxième accord de méthode est négocié qui anticipe le contenu du PSE.

Dans les quatre cas, ce sont les directions d'entreprise qui ont pris l'initiative de proposer aux syndicats la négociation d'un accord de méthode pour éviter un recours judiciaire (Lingerie) désastreux pour l'image de l'entreprise au moment où le groupe va être racheté, pour mettre en place rapidement et avec l'accord des syndicats des mesures de mobilité interne (Medic), pour préparer dans les meilleures conditions une fusion de deux entités comprenant une harmonisation des statuts mais aussi des suppressions d'emploi (Remed), ou pour négocier le PSE faisant suite à la fermeture d'un site industriel (Plastic). Le fait qu'il y ait eu deux accords de méthode successifs dans trois entreprises signale déjà l'intérêt

---

<sup>17</sup> Loi n° 2003-6 du 3 janvier 2003.

<sup>18</sup> Loi de programmation de la cohésion sociale n° 2005-32 du 18 janvier 2005.

global de ce type de démarche pour la direction et pour les représentants du personnel (syndicats et élus), ainsi que la dynamique de négociations qui se trouve ainsi engagée.

Les positions des responsables CFDT vis-à-vis des accords de méthode sont très diverses<sup>19</sup> : subis plus que souhaités à Remed, considérés au contraire comme particulièrement utiles et intéressants à Plastic, appréciés en raison de leurs dispositions innovantes à Lingerie.

Chez **Remed**, la signature du DSC CFDT en 2005 ne doit pas masquer son opposition de principe à ce type d'accords – qu'il présente comme un principe de son organisation : « en tant que CFDT, on n'y était pas favorable, on n'est jamais favorable aux accords de méthode pour la bonne et simple raison que ça permet à l'employeur de cadrer la réorganisation, la fusion de deux entreprises... de cadrer le PSE qui est en préparation – parce qu'on savait qu'il y avait un plan social en préparation. » Sa signature s'apparente ainsi à une signature « de raison », contrainte par le fait que toutes les autres organisations sont signataires. Une fois rangé à cette décision, l'enjeu est néanmoins pour lui de participer pleinement à la négociation pour « muscler » au maximum le contenu de l'accord de méthode.

Même si le DSC reconnaît que les dispositifs définis par cet accord et repris par le PSE ont permis de limiter le nombre de licenciements (30 au lieu des 110 prévus), il n'est pas convaincu de l'utilité de cet accord de méthode. Selon lui, on serait arrivé exactement aux mêmes résultats sans : « L'accord de méthode, c'est un copier-coller du Code du travail. Avec le recul, c'est la loi, avec un petit peu plus, mais rien de plus. C'est surtout une façon pour la direction de se protéger, mais s'il n'y en avait pas eu, ça aurait été la même chose ».

La CFDT a refusé de signer le deuxième accord de méthode de cette entreprise conclu en 2008 pour une durée de trois ans qui vise à associer les membres de groupes de travail – expérimentés lors de la fusion pour une durée limitée – à toutes les négociations d'entreprise et à la signature même des accords. L'ancien DSC CFDT se dit hostile par principe à cette remise en cause du monopole syndical en matière de négociation.

« On l'a pas renouvelé parce que pour le premier on était pieds et mains liés, et on s'était dit si on veut se battre, il vaut mieux être à l'intérieur. Mais là ils ont voulu refaire le même système avec des groupes de travail... où y a des gens qui ne sont pas élus, qui ne sont pas syndiqués. Alors j'ai rien contre les gens qui ne sont pas syndiqués et qui ne sont pas élus, mais c'est les prérogatives des organisations syndicales de négocier les accords d'entreprise, alors déjà là-dessus je ne suis pas trop d'accord. Et puis dans l'accord de méthode (premier accord), il y avait la présence du secrétaire du CCE, mais là ils ont mis deux personnes élues du CCE, qui donc peuvent ne pas être syndiquées et moi je ne cautionne pas ce genre de pratiques. » (ancien DSC, Remed)

Le premier accord de méthode signé par les partenaires sociaux de **Lingerie** prévoit deux opérations différentes (appelées « phases ») : l'expertise juridique (avec constitution ensuite d'un groupe de projets) et l'analyse stratégique du groupe. Elles répondent aux souhaits des

---

<sup>19</sup> Les responsables syndicaux de deux établissements de Medic rencontrés n'ont pas fait mention de l'existence de l'accord de méthode qui figure dans les archives de la DGEFP qui, entre 2003 et 2008, a collecté tous les accords de méthode.

syndicats qui, avant de contester la politique du groupe et proposer le cas échéant des alternatives veulent d'abord disposer des informations nécessaires pour comprendre la stratégie du groupe. L'expertise juridique concerne la consultation du dossier présenté à la DG Concurrence par l'avocat du CCE. Ensuite, suivant la recommandation de l'avocat du CCE, l'article 7 de l'accord de méthode décide la mise en place d'un « groupe projets dont la mission consistera à travailler rapidement à la réflexion sur la stratégie et les plans d'actions pour le futur ». Même si cet article ne précise pas les modalités concrètes d'organisation du groupe projets, le dernier paragraphe dévoile son enjeu : si la direction a des projets de changements, ceux-ci devront être « soumis pour information au CCE dans les meilleurs délais ». Ce sont ces dispositions novatrices qui expliquent l'adhésion des syndicats à ce type d'accord. Ils n'hésitent pas à conclure un deuxième accord de méthode en 2007 relatif au PSE. Celui-ci prolonge le « Groupe paritaire de concertation et de négociation », constitué par la délégation des représentants des OS signataires (qui peuvent s'adjoindre un délégué fédéral) et par la délégation de la direction. Ce deuxième accord définit le calendrier de la procédure, les éléments constitutifs du futur PSE et stipule la mise en place d'une GPEC.

Dans le groupe de la plasturgie **Plastic** où se multiplient des plans sociaux depuis 2005, le premier accord de méthode a été négocié en 2006 dans le cadre de la fermeture d'une petite usine – s'inscrivant dans un plan de restructuration du groupe industriel – pour négocier le plan social. Le DSC, qui travaillait à l'époque dans ce site, tire un bilan très positif de cet accord.

« Nous au niveau de la CFDT, on était partisan de l'accord de méthode. C'est la direction qui nous a proposé de négocier un accord de méthode. On était d'accord. Ça nous permettait de planifier les choses. On avait vu tout le monde, les élus politiques du coin, le préfet, le vice-président de la Région originaire de là ; on savait qu'on était condamné – en plus c'était un site de montagne, jamais le site n'aurait été maintenu. Personne n'était intéressé [...]. L'accord de méthode contient des dispositions intéressantes, reprise dans le PSE, et notamment 1 500 euros par année d'ancienneté, 9 mois de congés de reclassement avec 80 % du salaire, une cellule de reclassement avec un an de suivi, un budget formation de 7 000 euros par personne, 10 000 euros pour un projet de création d'entreprise, une priorité de réembauchage pour ceux qui échouent dans les reclassements, 5 000 euros pour les salariés de X qui viennent ici etc. [...] Cet accord de méthode est encore en place pour le groupe aujourd'hui, ça a été l'embryon, amélioré depuis. 2009 donc, nouveau plan social. On a retravaillé l'accord de méthode en modifiant certaines sommes et on l'a remis en application [...]. Les deux accords de méthode comprenaient un dispositif important de volontariat. » (DSC Plastic).

Avec les accords de méthode, les syndicats deviennent l'interlocuteur principal des directions dans la gestion des restructurations. Pour autant, ils sont soucieux de ne pas affaiblir les prérogatives des instances élues dans lesquels ils sont du reste présents. Les textes des accords de méthode rappellent ces prérogatives et organisent même parfois les modalités de travail en commun entre élus et syndicats. Ainsi dans l'accord Medic, il est prévu de constituer un groupe paritaire de concertation pour réfléchir au contenu de la

GPEC. Du côté des représentants du personnel, en feront partie des membres titulaires du comité d'établissement et des représentants syndicaux au comité d'établissement. Mais cet élargissement des acteurs de la négociation qui correspond à une évolution générale de la négociation sur l'emploi (Didry & Jobert, 2010) peut aussi susciter des réactions hostiles de la part de certains délégués syndicaux qui se voient en partie dépossédés de leur monopole en matière de négociation comme c'est le cas à Remed. Enfin, il faut noter que trois des accords de méthode anticipent le PSE dont ils définissent le contenu mais ne remettent nullement en question l'étape de la consultation des CCE et CE qui se sont déroulés comme prévu.

### ***1.1.3. Les plans de sauvegarde de l'emploi***

Rappelons en premier lieu que les plans de sauvegarde de l'emploi (PSE) sont destinés, comme leur nom l'indique, à éviter les licenciements économiques ou à limiter leur nombre. Dans nos enquêtes, deux éléments caractérisent les PSE – encore fréquemment appelés « plan social » par les personnes interviewées : d'une part leur « cumulativité » au sens où un PSE est rarement isolé mais souvent pris, au contraire, dans une série de restructurations qui touchent successivement différents sites ou différents secteurs du groupe ; d'autre part la multi-dimensionnalité des questions d'emploi traitées, dans la mesure où les PSE combinent souvent plans de départs volontaires, formation, reclassements avec comités de suivi, aides à la création d'entreprise, mobilité, etc. – autant d'éléments que nous présentons plus en détail dans la partie suivante. L'un et l'autre de ces éléments soulèvent alors la question de l'opportunité de la mise en place d'un PSE, à la fois redoutée par les représentants des salariés, car synonyme de pertes d'emplois, mais aussi souhaitée dans bien des cas, car garantissant aux salariés touchés des droits plus nombreux et plus substantiels que les départs « au coup par coup ».

- ***Définir une stratégie syndicale face à des plans qui se multiplient et se succèdent***

Dans quelques cas de notre échantillon, il n'y pas eu de PSE de longue date dans l'entreprise. C'est le cas par exemple chez Eaumin, ou encore chez Source, où le DSC note que le dernier PSE remonte à 1972 et ajoute que l'entreprise n'a par ailleurs pas connu de licenciements secs depuis 15 ans. L'absence de PSE dans une entreprise ne signifie pas pour autant la stabilité de l'emploi, comme l'illustre exemplairement le cas de Prêt-à-Porter où le très fort turn-over des salariés résulte du cumul de licenciements individuels, de démissions et de fins de périodes d'essai.

Dans d'autres cas, en revanche, on rencontre une expérience répétée en matière de PSE. Chez Medic par exemple, un des représentants CFDT remarque : « depuis 2002, on a toujours un PSE dans les pattes ! ». De même, chez **TexCom**, on observe une succession de « plans sociaux » et de réorganisations qui touchent progressivement tous les secteurs de l'entreprise, conduisant le DSC à dresser un « historique » de ces « restructurations

permanentes » :

« Ça fait 10 ans qu'il y a des transformations. Ça fait, allez, 7 ans, qu'on a des restructurations permanentes. On est passé il y a 10 ans, de plus de 6 500 salariés, à aujourd'hui, moins de 3 500 salariés. Donc on est à 50 % d'effectifs en moins. Mais ça ne s'est pas fait en un jour... On a eu l'année dernière un énorme plan social qui a touché 672 personnes, avec un plan de départs volontaires à hauteur de 300 personnes. Ça fait plus de 1 000 personnes en moins. Mais avant ça, on a eu les plateformes téléphoniques qui ont été transférées : 180 personnes. Après, on a eu le regroupement de 4 plateformes sur une seule où on a perdu 90 personnes. Depuis des nombreuses années, on a des petites restructurations : le service informatique transféré... Quand ils finissaient d'en restructurer un, ils commençaient un autre. Donc on est en quasi restructuration permanente. Ils ont d'abord commencé par les rendez-vous catalogues, les magasins : il y avait le téléphone dans les magasins, donc ils ont fermé le téléphone pour réduire les plateformes. Après, ils ont commencé à fermer les plateformes. Dans le dernier plan social, ils ont décidé de fermer tous les magasins. Les derniers fermeront en 2012. En 2012, il y aura 0 magasin. Ça, ça touche 430 personnes, donc pas mal de monde. [...] Donc ils ont commencé par les rendez-vous catalogues, avec la suppression du téléphone. Ensuite, il y a eu les plateformes, le secteur du DSII, puis des services par services, des petites restructurations. Ah non, ce ne sont pas toujours des PSE ! Chez TexCom ils n'aiment pas les PSE, s'ils pouvaient s'en passer... en général, on aime bien gérer les problèmes en interne. Ces restructurations, le fonctionnement de TexCom, c'est beaucoup de licenciements individuels. Nous, on accompagne beaucoup les gens là-dessus. » (DSC TexCom)

Dans cette dynamique, la négociation de PSE se trouve prise, on le voit, dans un ensemble plus vaste de réorganisations où se succèdent licenciements collectifs et licenciements individuels, obligeant les représentants syndicaux à accompagner les salariés dans l'un et l'autre cas. La perspective de ces restructurations répétées influe aussi directement sur les choix et les arbitrages à effectuer. Comme l'explique ce même représentant, l'attention accordée aux départs volontaires dans son entreprise (cf. *infra*) se comprend en partie par le fait que « c'est parce qu'[il] savait qu'il allait y avoir un deuxième PSE derrière ». L'horizon d'un probable nouveau plan de sauvegarde de l'emploi modifie donc, par anticipation, la définition des stratégies et des priorités syndicales.

Par ailleurs, la négociation et la mise en place du PSE doivent aussi composer avec les autres démarches, hors restructurations, engagées dans l'entreprise. Ainsi sur la question difficile de l'articulation entre GPEC et PSE, déjà évoquée, il convient aussi de noter que pour certains, la mise en place d'un PSE peut signifier la fin de toute tentative d'anticipation, ou en tout cas être un frein sérieux à ces démarches, comme l'exprime bien, là encore, le délégué de TexCom :

« Oui, on a eu des présentations des stratégies, mais on avait juste les grandes lignes. On n'avait pas les impacts ; la preuve c'est que du coup, comme a eu le PSE, ça a fait table rase. Et aujourd'hui il y a d'autres choses qui sont en train de se passer. Je sais

qu'il y aura des évolutions de métier, l'informatique, la comptabilité, je sais qu'il y a des projets en cours. En définitive, le fait d'avoir eu ce PSE, ça a mis un block. Mais on n'est pas dans la GPEC. » (DSC TexCom)

Chez **Medic**, cette multiplication des PSE, respectivement chez Medic 1 et Medic 2, a une autre conséquence, qui est d'accroître les tensions entre ces sites. La définition des stratégies syndicales sur l'emploi doit donc tenir compte aussi de ces tensions et de la façon dont les salariés et leurs représentants évaluent le plan touchant *leur* site au regard des mesures prises sur le site voisin.

« À Medic 1, il n'y a pas de solidarité. Je leur ai demandé de porter un brassard en signe de solidarité, j'ai une photo, quatre ou cinq personnes ont dû le faire. Parce qu'ils disent : « c'est gentil, mais eux, ils n'ont rien fait pour nous ! ». Et puis, quand tu vois leur PSE, avec les reclassements, ils se disent qu'il est meilleur. A Medic 1, c'était suivant l'âge, mais on n'avait que deux entrées. Pour les moins de 45 ans, 12 mois ou 15 mois. Il y a trois entrées. Et au-delà de 50 ans, l'employé reste jusqu'à 18 mois. Tandis que chez Medic 2, t'as 4 mois, mais tu touches beaucoup de pognon, où tu peux aller jusqu'à 36 mois, en touchant la même somme d'argent. Pendant les 4 mois, tu recherches activement du travail. Si tu ne retrouves pas, tu es licencié et tu touches tes indemnités. Pendant ces 4 mois, tu touches ton salaire, mais tu ne vas plus à ton poste. À la fin de cette période de 4 mois, tu as le solde de ton compte, avec les indemnités. » (DSC Medic, DS Medic 1)

- *Les PSE : un moyen pour les syndicats de « garder la main »*

Chez **Pharma**, ce qui inquiète les visiteurs médicaux, c'est la possible accélération des suppressions de postes dans les années à venir, sans que les organisations syndicales puissent intervenir. L'enjeu porte donc sur les conditions de déclenchement, ou non, d'un PSE et d'obtention des garanties qui vont avec, notamment en matière d'information et de consultation.

« Il y a des modifications qui peuvent intervenir en cas de réorganisation du secteur. La difficulté qu'il y a c'est qu'on a un statut qui dit qu'aussitôt que tu modifies un secteur géographique à plus de 10 personnes, tu ouvres un PSE. Mais dans ce cas, les OS peuvent dire « sur votre réorganisation, on n'est pas d'accord ». Avec cette modification au niveau de la branche, c'est de dire « si on change 30 % ou moins du secteur géographique des professionnels de santé, on ne fait pas de PSE » ! On n'a pas de nécessité d'informer, consulter les CE, les organisations syndicales n'ont plus la main dessus. Donc si la direction veut, ils peuvent changer 29 % à tout le monde. Plus de soucis... C'est dur pour nous maintenant d'aller défendre le point de vue de la CFDT sur le terrain, alors que tout le monde savait qu'on était contre la réforme. C'est dur psychologiquement d'assumer ça sur le terrain, on essaie de limiter la casse, mais c'est dur. » (DSC, visiteur médical, Pharma)

Au niveau de la branche, on considère légitimes ces craintes, mais on rappelle également les autres avancées de la négociation, et en particulier le maintien des conditions de rémunération, qui jouent ainsi le rôle de contreparties :

« C'est vrai qu'on a accepté de signer un accord qui élève le seuil de déclenchement d'un PSE. Mais *nous avons obtenu* que quelqu'un qui subit une modification non-essentielle touche des indemnités conventionnelles de licenciement. *Nous avons obtenu* que les conditions, ces modifications non-essentielles qui interviennent dans un délai de 18 mois, deviennent essentielles. Par exemple, un patron propose une modification non-essentielle de votre secteur, vous acceptez, mais un an plus tard, il modifie à nouveau : donc à ce moment là, PSE, avec indemnités, etc. Le PSE se déclenchera de manière différente, certes, mais se déclenchera quand même. FO, qui n'a pas signé, dit par exemple qu'il n'y aura plus de PSE, mais c'est faux.

*On a aussi obtenu*, la CGC a poussé là-dessus, en cas de modification non-essentielle de son secteur, le salarié verra sa rémunération maintenue. Parce que le visiteur médical, qui fait juste de l'information thérapeutique et n'est pas un commercial, a une rémunération fixe puis quand même des primes pour les ventes. Donc quand ils changent de secteur, ils le disent tous, il y a une période quand ils tissent des liens, qui dit changement de secteur dit perte de prime. Donc *on a obtenu* que pendant un an, il y a un maintien du revenu. Et *on a obtenu* que pour les visiteurs médicaux qui devenaient des délégués pharmaceutiques, vous avez aussi, au-delà des formations, du processus visant à l'accompagnement des carrières, vous avez un maintien des rémunérations. »  
(Délégué fédéral de la branche pharmacie, FCE CFDT)

La mise en œuvre d'un PSE a également des effets, bien entendu, sur le nombre d'adhérents aux organisations syndicales, qui voient donc leurs effectifs diminuer relativement aux départs prévus par le plan. Nombre de nos interlocuteurs l'ont rapidement souligné. Deux remarques doivent néanmoins être faites à cet égard. D'une part, pour certains, le départ de ces adhérents ne doit pas être vu simplement comme une « perte sèche » dans la mesure où l'action syndicale lors du PSE peut aussi permettre de gagner des adhérents et participer ainsi directement au développement syndical. Évoquant le dernier « plan social », le DSC de TexCom note ainsi :

« Ça c'est un gros travail. On était implanté dans les services connexes, la logistique et tout ce qui est en dehors du siège : on avait plus de 100 personnes là, on était implanté sur toutes les plateformes, on s'était aperçu que personne ne s'occupait d'eux, donc nous on se déplaçait pour les rencontrer, on s'occupait de leurs problématiques. Donc on a récupéré beaucoup d'adhérents et donc, beaucoup de voix aux élections. [...] »

On a perdu 100 adhérents avec le PSE, mais on les quasiment regagnés ailleurs. Parce qu'on ne veut plus faire la politique du rien pour rien, comme on vit dans un monde d'égoïstes, la poignée de mains, c'est ça, mais à partir du moment où on a aidé le salarié une fois, deux fois, mais à partir de la troisième fois, il faut adhérer. On explique

que l'adhésion fait partie de notre challenge, un syndicat s'il veut être fort, il lui faut des adhérents. Et la preuve, si on n'avait pas eu autant d'adhérents, on n'aurait pas eu autant de voix... quand on sait qu'un adhérent apporte deux voix avec lui. » (DSC TexCom)

D'autre part, la définition d'un PSE s'est accompagnée dans certains cas d'une redéfinition du périmètre des IRP, comme chez Navigo où la mise en place d'un CCE s'est faite à l'occasion de la négociation du PSE (« Le CCE n'existait pas encore en 2008. Il s'est créé au moment du plan social. »)

## 1.2. Des dispositifs spécifiques

Qu'ils soient prévus par les accords ou plans « englobants » présentés ci-dessus, ou qu'ils fassent l'objet d'accords propres, les dispositifs spécifiques rencontrés concernent les points suivants : le volontariat, les mobilités externes et internes, les départs anticipés et l'emploi des seniors, la formation et les mesures de partage du travail (temps de travail, chômage partiel, travail précaire).

### 1.2.1. Le volontariat

Lorsque qu'un plan de suppressions d'emplois est envisagé par la direction, l'objectif du syndicat, une fois contesté le bien-fondé ou l'ampleur de ce plan, est d'éviter les licenciements contraints. Favoriser le départ volontaire des salariés, en dépit des réserves que cette procédure peut susciter de leur part, leur apparaît donc souvent comme un moindre mal. C'est souvent même en période de crise le premier moyen évoqué par les équipes syndicales pour ajuster les effectifs. Le recours au volontariat peut figurer dans un accord de méthode (Plastic) ou un accord GPEC (Source), être envisagé en dehors du PSE ou en faire partie (Navigo, TexCom). Les conditions de recours au volontariat, devenu une pratique courante, suscitent de nombreuses interrogations juridiques : l'arrêt Renault de la Chambre sociale de la Cour de cassation d'octobre 2010 a ainsi rappelé que le recours, même exclusif, au volontariat ne pouvait dispenser l'entreprise d'établir un PSE si les conditions de ce dernier étaient réunies (Fabre, 2011, p. 42). Rappelons que le départ volontaire n'est pas totalement libre puisque la direction peut refuser la candidature au départ d'un salarié dont le poste n'est pas menacé à moins que le salarié ne trouve lui-même quelqu'un voulant occuper le poste libéré.

« Il y avait le plan de départs volontaires dans le PSE qui proposait de quitter la société à condition de trouver quelqu'un qui était dans le plan social qui pouvait prendre son poste, toujours dans les 672 personnes. Donc là, il y a eu peut être 50-60 départs volontaires... qui ont été remplacés par mutation. » (DSC TexCom).

Dans 6 des 12 entreprises étudiées, des dispositifs de volontariat ont été mis en place. Ils sont très variables dans leur ampleur : de 50 salariés (Plastic ou Medic) à plusieurs centaines

(Navigo). Dans plusieurs des cas, ils se répètent en fonction des contractions d'activités consécutives aux crises économiques générales ou sectorielles et des restructurations de l'entreprise. Ils se combinent généralement avec d'autres dispositifs, en particulier les départs anticipés, le chômage partiel ou les congés de mobilité.

- *Le volontariat, première réponse à l'annonce de suppressions de postes*

« [Pour le dernier PSE], j'étais en première ligne. On nous avait rien appris, mais on avait compris que quelque chose allait se passer. Et puis un jour on nous avait annoncé qu'il y avait 1 590 postes en trop sur 4 000. C'était il y a deux ans (2008). En gros, ils disaient que le chiffre d'affaires avait baissé de moitié, donc il fallait baisser par moitié les effectifs. On a essayé de dire qu'il ne fallait pas s'affoler, virer tout le monde parce qu'il y a chute du chiffre d'affaires. Après on a essayé de faire des départs volontaires, on a demandé des mesures de formation, du chômage partiel... tout ce qui se fait d'habitude. » (DSC Navigo)

- *Une démarche qui intéresse les salariés... mais interroge le syndicat*

Même si leur contenu est considéré comme particulièrement intéressant (pour ceux qui décident de partir), ce type d'accord suscite chez les syndicalistes interrogés des interrogations par rapport à l'orientation du syndicat et à son rôle : en négociant de bonnes conditions de sortie, il encouragerait les départs et en ce sens ferait le jeu de la direction.

« Pour les opérateurs, il y a eu 45 demandes de départs volontaires. Seulement 5 d'honorées car la commission de suivi a dit non, du fait qu'une partie de l'usine était reprise. Alors forcément, ça a créé un clash sur les 45, car ils voulaient partir ! *Mais nous on se bat pour l'emploi, c'est ce qu'on leur a dit, et les gens sont encore là*, ils ne sont pas perdus, ils ne sont pas dans la misère, enfin je ne sais pas, mais au moins ils ont toujours leur boulot. » (DSC Plastic)

L'ambiguïté du positionnement syndical est manifeste dans les propos du DSC de Navigo, à la fois gêné de devoir faire du volontariat une priorité et soucieux d'accompagner les salariés dans cette démarche et de leur garantir les meilleures conditions de départ.

« C'était quoi la priorité dans les négociations ? Bon, c'est pas le truc le plus glorieux, mais c'était de donner un chèque le plus important possible aux gens pour qu'ils partent la tête haute. C'est beaucoup d'anciens qui sont partis. [...] À la fin, il y a eu 700 départs volontaires... beaucoup de gens voulaient partir, mais on a aussi pas mal encouragé les gens. Si t'étais jeune et célibataire, on te faisait comprendre qu'il valait mieux dégager, avec le chèque, que d'attendre de te faire virer. » (DSC Navigo)

Pour certains, cette attention aux partants pourrait aussi conduire à négliger la défense de ceux qui restent. Mais partout les militants interrogés reconnaissent que la pression des salariés est forte sur ce point et limite significativement leur marge de manœuvre.

« Si vous passez dans l'usine, les gens disent « s'ils me donnent 200 000 euros ou

300 000, je pars ! ». Le salaire moyen ici c'est assez haut, c'est à 3 000 euros brut. Pour un ouvrier moyen, c'est 25 000 euros net par an. Pour quelqu'un avec 20 ans d'expérience, 20 ans ça fait 20 mois, 20 mois net à 2 000 euros, ça fait 40 000 euros + 9 mois de salaires... Certains partent, ils ont 30-35 ans d'ancienneté, ils sont techniciens, ils partent quand même avec 150-180 000 euros.

Pour nous, ce qui est toujours important, c'est le volontariat, à froid... plutôt que le départ contraint. Dans l'équipe on a eu des accroches : il y a ceux qui disent qu'il faut gratter un maximum pour ceux qui partent et il y a ceux qui disent que ...non, je ne suis pas d'accord, plus on favorise les départs, d'accord, ça restructure la boîte, mais *est-ce que c'est le rôle d'un syndicat de favoriser les départs ?* Et puis on sait que ce qu'on gagne d'une part, on le paie d'autre part. Donc si on a des fortes primes au départ, on va miner la situation de ceux qui restent. Mais il y avait quand même l'unanimité dans l'équipe : il faut que les conditions soient décentes pour ceux qui partent. *On était pris dans ce dilemme : est-ce qu'on tire plus pour ceux qui partent ou est-ce qu'on tire plus pour ceux qui restent ?* » (DSC Source)

- ***Intégrer le recours au volontariat à une stratégie syndicale plus large, par le jeu des mobilités internes***

Toutefois, certains cas révèlent que le recours aux départs volontaires peut aussi bénéficier aux salariés qui restent en poste dans l'entreprise. Ainsi à TexCom, le plan de départ volontaire est considéré par les représentants CFDT comme un moyen efficace pour favoriser les mutations de personnes ayant des postes aux conditions de travail difficiles vers des postes où la pénibilité est moindre. La CFDT a donc pris l'initiative de négocier un plan de départ volontaire pour 300 personnes du siège et de la logistique même si les conditions financières n'étaient guère avantageuses, ce qui a suscité les critiques des autres syndicats.

« On avait des gens chez nous, plus âgés, qui étaient demandeurs, en parallèle on avait des gens dans la logistique qui perdaient leur job parce qu'ils étaient inaptes au poste. Du coup, ce qui était important pour nous, c'était de dire : on a des gens qui ont de la pénibilité au travail, qui ont des maladies et à cause de ça, on ne peut pas leur proposer un poste... Si on libère des postes, ça nous donne un ballon d'oxygène. Et comme on sentait que sur la logistique ça n'allait pas parce que moins de commandes. Donc on s'était dit, si on laissait partir les gens, ça dégonflait les effectifs... et comme on avait des sureffectifs ailleurs, on pourra faire passer des gens d'un service à l'autre. L'équilibre c'était ça. » (DSC TexCom)

« Donc (dans une situation de réorganisation du travail) le jeu des chaises musicales faisait que parfois, on avait des postes libres. Dans toute cette affaire, et c'est ce que je reproche à la direction, il y avait quand même un veto de la part du manager... Donc ce qui se passe en ce moment : les gens prennent des postes, mais le poste ne leur convient pas donc ils demandent de partir en départ volontaire. C'est vrai que le cash qui est dégagé dans le départ volontaire est très intéressant, et il y a des personnes qui

en profitent. » (DSC Medic, DS Medic 2)

Certains accords témoignent ainsi, par les dispositions et garanties qu'ils contiennent, de ce double objectif de réorganisation des emplois en interne et d'accompagnement des salariés qui désirent quitter l'entreprise. Chez Source par exemple, l'avenant à l'accord GPEC de 2008 signé en avril 2010 par tous les syndicats (CFDT, CGT, FO, CFE-CGC, CFTC) prévoit le recours au volontariat conjointement pour modifier les contrats de travail dans le cadre d'une réorganisation interne (changement de cycles horaires, de fonction, de secteur d'activité) et pour le départ de salariés porteurs d'un projet professionnel à qui est offert un congé de mobilité. Dans tous les cas, le volontariat au départ ne peut concerner que les catégories d'emplois qui figurent dans le plan de réorganisation, soit 234 emplois dans l'avenant de 2010. L'adhésion doit être formulée avant juillet 2011. Le congé de mobilité, d'une durée de 12 mois, permet au salarié volontaire de bénéficier de l'accompagnement d'un cabinet de reclassement qui reçoit des sommes importantes pour la formation des salariés (de 4 000 à 8 000 euros par bénéficiaire). L'accord prévoit également de nombreuses aides financières à la création d'entreprise, à la mobilité géographique, ainsi qu'une « prime d'incitation à l'embauche d'un salarié en congé de mobilité » pour le nouvel employeur, sous réserve d'une embauche ferme en CDI.

### **1.2.2. Les mobilités internes et externes**

Dans les organisations productives actuelles, la mobilité des salariés, entendue à la fois au sens géographique et professionnel, est considérée comme indispensable pour permettre l'adaptation aux conditions du marché et de la concurrence. D'abord traitée au cas par cas, en fonction des postes vacants, des souhaits exprimés par les salariés ou dans une perspective de promotion, la mobilité interne est devenue une question essentielle des politiques de gestion de l'entreprise – qui cherchent à la promouvoir – et de la négociation collective – attentive aux conditions de cette mobilité. La loi du 18 janvier 2005 encourage la négociation de ce thème dans les accords GPEC qui peuvent prévoir les « mesures d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés ». De même les accords de méthode peuvent « organiser la mise en œuvre d'actions de mobilité professionnelle et géographique au sein de l'entreprise et du groupe (Fabre, 2011, p. 45). La mobilité – interne et externe cette fois – est également un thème majeur de la législation sur le licenciement collectif qui l'aborde à travers l'exigence de reclassement imposée à l'employeur. Depuis la loi de 2002, le licenciement pour motif économique d'un salarié ne peut intervenir que lorsque tous les efforts de formation et d'adaptation ont été réalisés et que le reclassement du salarié n'a pu être effectué dans l'entreprise ou le groupe. Lorsque l'entreprise envisage des licenciements collectifs, elle est tenue d'élaborer un plan de sauvegarde de l'emploi qui doit intégrer un plan de reclassement des salariés au sein ou à l'extérieur de l'entreprise. Enfin, les débats sur la sécurisation des parcours professionnels et les transitions professionnelles ont mis l'accent sur la nécessité de sécuriser les mobilités des salariés, qu'elles soient choisies ou contraintes, à travers la définition de nouveaux droits et de garanties. Le congé de mobilité créé par la loi du 30 décembre 2006 se situe

dans cette perspective.

- ***Principes et mise en œuvre***

La mobilité interne, en raison notamment des obligations légales qui pèsent sur l'employeur lorsqu'il envisage un licenciement économique, explique les dispositions détaillées que l'on trouve dans tous les PSE (et les accords de méthode qui les précèdent). Ces dispositions ont trait à la cellule de reclassement extérieure, au contenu de l'accompagnement individuel et collectif, aux congés de reclassement ou de mobilité, à la commission de suivi. De leur côté, les accords de GPEC comprennent généralement l'établissement d'une cartographie des emplois et l'identification des *passerelles possibles entre les métiers*. C'est par exemple le cas de l'accord signé à Pharma en janvier 2009 qui s'appuie sur un accord plus ancien sur la mobilité interne datant de décembre 2005.

Indépendamment des plans de restructuration, pour favoriser la mobilité interne, les grandes entreprises conçoivent des dispositifs d'information sur leurs emplois disponibles (« bourses d'emplois ») auxquels les salariés ont accès par internet. Les salariés de l'entreprise sont prioritaires par rapport aux candidats externes. Dans certains cas, le syndicat ne veut pas seulement prendre acte de l'existence de ces outils d'information et de gestion mis à la disposition des salariés. Il s'efforce d'accompagner les mobilités internes soit en les réglementant comme on le voit ci-dessous chez Jean-Bon, soit, en amont d'une ouverture de discussion avec l'employeur, en réfléchissant aux moyens d'une évolution des métiers pénibles vers les métiers qui le sont moins. Ainsi à TexCom, un des objectifs prioritaires de l'équipe syndicale pour les années à venir est « d'identifier les postes disponibles et de faire une polyvalence entre les postes, entre le ramassage et le retour, ou entre le retour et la relation commerciale » (DSC TexCom).

Plusieurs études de cas indiquent pourtant l'existence d'un écart assez grand entre le principe de la mobilité, largement défendu, notamment si elle permet d'éviter des licenciements, d'assurer en interne une valorisation des parcours professionnels ou encore d'obtenir l'accès à de meilleurs emplois, et la réalité de sa mise en œuvre qui rencontre de nombreux obstacles. Le cas de Remed, qui emploie beaucoup de femmes ayant de faibles niveaux de qualification, illustre ces difficultés.

« Le problème... c'est que les postes étaient transférés, mais on savait très bien que les salariés n'y allaient pas. On leur a proposé pas mal de postes en interne, mais comme les salariés ne voulaient pas faire 90 km... donc ils ont refusé tous les classements internes, donc Remed a dit « nous avons fait notre devoir ». » (DSC Remed 1)

« Alors y a eu des propositions de reclassement (*après fermeture de plusieurs sites*), mais quand on vous propose un poste à Grenoble à plus de 100 bornes, ils ont du mal à comprendre qu'on ne veuille pas y aller. Donc on est une population féminine à 90 % et par conséquent entre perdre son boulot ou faire perdre son boulot à son mari, vu l'égalité H/F en France, le choix il est vite fait, donc voilà... Surtout que chez Granule on était payé à coups de lance pierre, en tout cas dans le 1<sup>e</sup> collège. Donc les filles, elles n'ont pas accepté les mutations qu'on leur a proposées, il y a eu des licenciements

secs, oui ». (représentante CFDT, Remed 2)

- *De la mobilité interne à la GPEC : la construction progressive d'une stratégie syndicale (Jean-Bon)*

Le cas de Jean-Bon est particulièrement intéressant car il décrit la genèse d'un accord de GPEC. C'est pour résoudre un problème de fluctuation saisonnière d'activité combinée à une dispersion des sites industriels complémentaires sur un rayon d'une vingtaine de kilomètres, que le responsable de la CFDT a d'abord imaginé une solution susceptible d'améliorer les conditions de travail, les salaires de base (augmentation de coefficient plutôt que primes ponctuelles) et les parcours professionnels. La mise en place d'un *groupe mobilité*, qui rassemble les salariés à qui de nouvelles règles de mobilité sont appliquées, précède la négociation d'un *accord mobilité* qui codifie en quelque sorte ces règles. Cette première avancée a permis d'engager ensuite une réflexion, plus générale, sur la GPEC.

« La première pierre à cet édifice on l'a posée il y a 9 ans, quand on a créé le groupe mobilité. Il n'y avait pas d'accord mobilité. L'entreprise avait besoin de quelques personnes, donc on faisait des mutations. On est sur un rayon maxi de 20 km. Parce que l'entreprise avait des besoins différents sur les sites en fonction de la saison, hiver et été... étant donné qu'on n'avait pas de passage à 0 des compteurs, donc les gens avaient des compteurs à plus de 100 heures en été avec les salades, et en hiver ça pouvait descendre à moins 100... donc ça veut dire qu'on avait une activité... nous quand on était au CHSCT, on a dit que c'était pas possible, qu'il fallait arrêter ces conneries, les gens étaient fatigués en été et ensuite, ils étaient démolis pendant l'hiver, donc plus de motivation, plus d'intérêt pour l'entreprise. C'est là-dessus que le noyau dur de la CGT est né...

Donc on avait cette situation avec les salades... et les plats cuisinés c'était plus l'hiver. On avait besoin de mutations. C'est là que la CGT a commencé à protester, ils voulaient qu'on déplace les machines, pas les gens. Entre M. et P., il y a 15 km. L'entreprise n'a pas voulu entrer en conflit avec la CGT, nous on a saisi ça en disant qu'il faut créer un groupe mobilité, avec une rémunération supplémentaire, avec un vrai parcours professionnel.

Il y a eu deux sortes de groupes mobilité : le groupe mobilité, avec des conducteurs qui restaient conducteurs pendant 6 mois, ces personnes touchent un complément à leur rémunération, on est sur un + 20 points sur leur coefficient. Après, moi j'ai poussé la réflexion plus loin parce que l'entreprise a tout le temps besoin des gens mobiles sur le site. Pourquoi ne pas donner de la confiance à certains, ils signent un contrat pour 2 ans, derrière il y a un engagement de l'entreprise de mettre en place des parcours de formation, ces gens restent entre 2-3 semaines sur un site et puis ils bougent... et derrière ils apprennent les différents métiers du groupe. Ces gens-là, ils ont 20 points supplémentaires sur leur coeff. Les autres c'est une prime [...]. S'ils veulent rester plus de 20 ans, ils restent plus, sinon, ils choisissent leur site... Là, on est sur un parcours professionnel avec derrière une opportunité.

Ça, ça a été le premier départ de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences. Et dans la foulée, on a signé un accord mobilité... pour le premier groupe. Pour le deuxième groupe de mobilité, les gens signent un avenant à leur contrat de travail. A la suite de ça, on a commencé à parler de la GPEC un peu partout. Nous à la CFDT c'est assez simple, on avait mis ça en place. On s'est dit, on va partir de cette expérience pour parler de la GPEC. » (DSC Jean-Bon)

La mise en œuvre des dispositifs a soulevé quelques problèmes en raison notamment de l'opposition de la CGT. La CFDT qui s'était fortement impliquée dans la mise en place du dispositif mobilité regrette aussi que la direction le considère maintenant comme un outil de gestion relevant de sa seule responsabilité. C'est notamment le cas avec le nouveau référentiel basé sur les compétences qui a servi à définir de nouveaux critères de mobilité.

« Finalement, on a réussi quand même à mettre en place la mobilité. Maintenant certains ne veulent plus retourner sur leur site d'origine, mais c'est comme ça. De toute façon, tout le monde n'est pas amené à trouver son compte dans la mobilité, c'est comme ça. »

« En ce moment, il n'y a pas de mobilité. Puisque toutes les activités sont à bloc. L'année dernière il y a eu 30-40 personnes. Comme il n'y a plus cette activité de salades, je pense qu'on aura moins de mobilité. Maintenant les sites sont plus équilibrés. Avant une personne était mutée en fonction de son ancienneté ou de la proximité au site. Maintenant c'est plus en fonction des compétences.

C'est un outil mis en place par l'entreprise... nous on n'y a pas vraiment accès. Ils ont monté un référentiel des compétences. Au départ on avait des grilles sur lesquelles on a travaillé, les personnes sont classées en fonction de leurs compétences, on a certains mots-clé et on sait que si on a besoin d'une personne avec un petit peu plus... les mots c'est « l'autonomie, la « mobilité », c'est quelqu'un qui s'intègre facilement dans un groupe, ces mots ressortent dans la recherche. » (DSC Jean-Bon)

### ***1.2.3. Les départs anticipés et l'emploi des seniors***

Les mesures d'âge, qu'on les nomme départs anticipés ou préretraites, font partie de l'arsenal des mesures qui depuis les années 1970 – il suffit d'évoquer la convention sociale qui accompagnait la restructuration de la sidérurgie – ont été les plus utilisées en France pour faire face aux problèmes de suppression d'emplois sans avoir recours aux licenciements contraints. Longtemps encouragées par les pouvoirs publics à travers une législation spécifique et leurs financement partiels, négociées par les partenaires sociaux dans certaines branches, plébiscitées par les salariés des secteurs industriels les plus exposés à des conditions de travail pénibles, ces mesures d'âge sont désormais considérées comme une solution à éviter en raison du report de l'âge légal de la retraite, du coût élevé de ces mesures pour l'État et pour les entreprises, du faible taux d'emploi des salariés âgés de 55 à 64 ans par rapport à la moyenne européenne (38,9 % en France, 46 % dans l'UE en 2009 selon l'Insee), bien loin de l'objectif (de l'UE et de la France) d'atteindre 50 % en 2010. Tandis que l'État supprimait ses aides financières en 2007, il incitait les partenaires sociaux

à négocier le maintien ou l'employabilité des seniors. Les accords de GPEC doivent comporter des dispositions sur les conditions de retour et de maintien dans l'emploi des salariés âgés. Une loi de décembre 2008 qui s'applique à toutes les entreprises de 50 salariés et plus impose de négocier un accord ou d'établir un plan d'action en faveur des seniors avant la fin de 2009. Elles peuvent aussi appliquer un accord de branche portant sur cette question. En pratique beaucoup d'entreprises se sont mises en conformité avec la loi (Fabre, 2011, p. 61-65). De nombreux accords de branche réglementant la « cessation anticipée des travailleurs salariés (CATS<sup>20</sup>) » subsistent.

- ***Les départs anticipés : des mesures toujours privilégiées***

L'enquête révèle que non seulement les mesures d'âge ne sont pas abandonnées mais qu'elles font encore partie des mesures prioritaires négociées par les partenaires sociaux confrontés aux restructurations. Pour la plupart des délégués syndicaux interrogés, qui ont souvent connu plusieurs plans sociaux, ne pas négocier de telles mesures est dans le contexte industriel actuel, tout simplement inimaginable. Les propos du DSC d'une société d'eau minérale illustre ce sentiment largement partagé.

« On a 40 ans de départs anticipés avec accords. Depuis 4 ans, l'Etat ne subventionne plus le coût de ces départs et donc ça coûte cher aux patrons mais *on ne peut pas changer de politique du jour au lendemain, on ne peut pas se le permettre*. Il faut préparer les gens. Donc là, on ne peut pas tout casser, du jour au lendemain. La politique d'emploi des seniors est très difficile à faire entendre en milieu ouvrier. Je serai obligé d'accepter le départ anticipé même si ça ne me fait rien de continuer à travailler car vis-à-vis des salariés d'Eaumin, je ne peux continuer. » (DSC, secrétaire du CCE, Eaumin)

Le délégué de Source justifie lui son adhésion aux mesures d'âge et notamment au dispositif CATS par ses résultats positifs en matière de gestion de l'emploi. C'est la raison pour laquelle il en a négocié (dans l'accord GPEC de 2007) l'élargissement à des catégories de salariés qui, d'après les accords de branche, en étaient exclus. Le fait que la CFDT soit majoritaire dans ces catégories n'est pas étranger à cette intervention.

« En 2003, la direction est venue nous présenter un premier accord CATS avec GPEC. Pendant 5-6 mois, on a négocié, mais la CGT traînait des pieds. Eux, ils voulaient une discussion par site, une discussion d'établissement. Après, il y a eu signature au niveau de la branche des mesures CATS, c'était pour les 57 ans. Donc la première discussion, on était sur 55 ans, avec le nombre de trimestres qui va avec. 144 trimestres. Dans le temps de la négociation, qui s'est déroulée de janvier à juin, la loi Fillon sur le droit d'opposition est tombée : on arrive vers le 14 juin avec un accord signé par la CFDT et la CGC, avec droit d'opposition de la CGT et de FO. Ça a fait du bruit, parce qu'ils se

---

<sup>20</sup> L'adhésion au dispositif CATS permet à un salarié âgé d'au moins 55 ans qui connaît des difficultés d'adaptation aux technologies nouvelles ou qui, au cours de sa carrière professionnelle, a eu à accomplir des travaux pénibles, de cesser leur activité avant 60 ans. Le salarié perçoit une allocation de Cessation d'Activité des Travailleurs Salariés (CATS) et bénéficie d'une protection sociale jusqu'à sa retraite. Il doit faire l'objet d'un accord de branche ou d'entreprise.

sont opposés à une restructuration négociée. Pour signer la CATS, il fallait obligatoirement signer un accord GPEC. À l'époque, ça évitait d'ouvrir le livre 3, puisque c'est une négociation en avant.

*Q : Quels étaient les enjeux de la GPEC pour la CFDT ?*

La CFDT a toujours voulu travailler en amont. Là, c'était des mesures d'âge en volontariat. Comme l'expérience nous a donné raison que si on faisait partir des anciens, cela n'empêchait pas d'embaucher des nouveaux... Donc le départ des anciens techniciens, des anciens chefs, ça fait de la place, on peut avoir des aspirations... Les 20-25 dernières années nous ont donné raison, ça nous évite de travailler dans l'urgence. [...] En plus, tous les services administratifs qui étaient séparés (forces de vente, marketing, etc.), les mesures d'âge n'étaient pas pour eux au départ. Parce que pour faire partie de la CATS, il fallait officiellement soit avoir eu un travail pénible à la chaîne au-delà de 15 ans en équipe, soit une inadaptation au poste de travail. Or, dans ces catégories, c'est la CFDT qui est majoritaire. Donc on a négocié pour pouvoir faire bénéficier les services annexes aussi, ce qui fait que 100-150 personnes des services ont aussi pu partir en mesures d'âge. Autrement, ils n'auraient pas pu le faire... *Quand on additionne tout, vous voyez pourquoi c'était inimaginable pour nous de s'opposer aux mesures d'âge* ». (DSC Source).

Dans certaines professions en voie de disparition comme celle des visiteurs médicaux, la perspective de bénéficier d'un départ anticipé apparaît comme la seule mesure permettant de supporter un travail qui n'est plus valorisé et qui n'a pas d'avenir, même si les conditions financières ne sont pas extrêmement avantageuses. C'est le cas à Pharma comme l'explique le DSC.

« En 2004, on était 5 000. Là, on est à 2 800, environ. Mais la cellule reclassement, personne n'y est allé. Il n'y a eu que des départs de plus de 54-55 ans et des GPEC. Après la fusion, c'était régulier, on était tranquille pendant un an, un an et demi, puis pratiquement tous les deux ans on faisait une réorganisation ou un plan social. Donc quand on était xLabo, on a commencé les cessations anticipées. Donc à peu près tous les deux ans-deux ans et demi, on a nos 55 ans qui partent. Par contre, on a 99 % de volontariat ; ceux qui partent ont 70 % du salaire... mais la plupart ont en marre du métier. Ils gardent la mutuelle... et tous leurs points pour la retraite ». (DSC, visiteur médical, Pharma)

- ***Les difficultés d'une action syndicale en faveur du maintien de l'emploi des seniors***

L'ancienneté des départs anticipés et le consensus qui a longtemps existé sur cette question expliquent les difficultés à en sortir et à mettre au premier plan les politiques en faveur du maintien dans l'emploi des seniors. Le sujet est délicat et peu évoqué même si des dispositions jugées intéressantes figurent dans les accords GPEC (qui combinent notamment des dispositifs d'accès à la formation pour les salariés âgés, la transmission des savoirs à travers le tutorat, les parcours de fin de carrière...) comme l'explique de DSC

d'Embal. Le délégué d'une autre entreprise note quant à lui l'écart qui existe entre les orientations défendues par la confédération CFDT au niveau national et celles que les équipes CFDT défendent dans l'entreprise. L'enjeu est clairement électoral : si un accord de départ anticipé a toutes les chances de renforcer l'audience du syndicat qui l'a négocié, un accord « seniors » risque au contraire de l'affaiblir.

« Il y a quelque chose d'intéressant aussi dans la GPEC, par rapport aux seniors et à la pénibilité. Les « parcours en fin de carrière », promotionner le tutorat, promotionner le retour en équipe des gens postés (qui sont de nuit), mais sans perte de rémunération, etc. Et puis il y a un truc qui fait que beaucoup de salariés nous ont incités à signer l'accord, rien que pour ce truc : si on annonce un an plus tôt son départ à la retraite, on a une prime de 5000 euros. Pourquoi la direction a insisté là-dessus ? Le fait de savoir un an en avance, ça permet de gérer sa stratégie pour l'emploi. » (DSC Embal)

« L'accord seniors n'a pas été signé... on a une trace mais il n'a pas été signé. Entre la vision CFDT, la vision des élus et la vision des salariés, on n'est pas sur la même longueur. Faire travailler les gens plus longtemps, sauf que les gens ne veulent pas entendre parler de ça, travailler jusqu'à 62 ans. Moi, par rapport à un rapport fait dans la vision de la CFDT nationale, c'était quelque chose de bien, mais sauf que derrière, on était incapable de le faire en période électorale. Ca s'est fait en 2009, à 6 mois des élections. Il y a eu des aménagements de postes, pour que les gens travaillent pendant la journée, avec des compensations financières. » (DSC Jean-Bon)

Les questions des départs anticipés et de la politique vis-à-vis des seniors (dès lors qu'il est admis qu'ils devront travailler plus longtemps) interrogent donc les stratégies syndicales d'entreprises en montrant à quel point elles sont, sur certains thèmes, dépendantes des préférences des salariés même si celles-ci sont à bien des égards contradictoire avec celle que défend l'ensemble de l'organisation syndicale. Les nouvelles règles de représentativité des syndicats et de validité des accords collectifs (dont l'initiative revient à la CFDT et à la CGT) renforcent cette dépendance car elles mettent au premier plan l'audience électorale pour apprécier la légitimité de l'action syndicale et la représentativité même du syndicat. Les exemples cités soulignent le tiraillement des responsables entre leurs convictions en tant que membre d'une organisation dont ils partagent l'essentiel des orientations et leur rôle de syndicaliste porteur des aspirations et des revendications des salariés. Tout faux pas est sanctionné à très court terme mettant en jeu la présence même du syndicat dans l'établissement. Et comme on le sait, la concurrence syndicale rend les choix encore plus drastiques. Cette situation impose aux équipes syndicales de faire preuve de beaucoup de pédagogie vis-à-vis des salariés, ce qu'ils n'ont pas toujours le temps et les moyens de faire.

#### **1.2.4. La formation**

La formation recouvre à l'évidence de nombreuses questions, qu'il n'est en outre pas toujours aisé d'isoler des questions relatives à la gestion des compétences, à la mobilité ou aux reclassements évoqués par ailleurs (« On ne peut pas faire de la GPEC sans la formation. On identifie des besoins et on met de la formation. » (DSC Jean-Bon)). On peut néanmoins

dégager des cas analysés quelques constats récurrents, qui rejoignent très largement les conclusions générales avancées sur les développements de la formation professionnelle en France, que nous rappellerons donc ici.

Ces constats s'organisent autour des différentes « séquences » liées à la formation : a) de l'avant-formation (information sur et demande de formation des salariés), à c) l'après-formation (bénéfices tirés de la formation), en passant par b) la formation elle-même (accès, contenu et déroulé de la formation).

### **a) En amont de la formation, l'information comme premier enjeu**

« L'appétit pour la formation ne surgit pas de nulle part. Il s'inscrit dans un contexte, s'appuie sur une information et sur des finalités potentielles, qui apparaissent déterminants dans le souhait de se former. » (Fournier, 2004, p. 2). Comme le souligne ici C. Fournier, le premier enjeu en matière de formation réside dans l'information dont les salariés disposent sur leurs droits en la matière et sur les possibilités qui leurs sont offertes, ainsi que sur l'intérêt qu'ils perçoivent à s'engager dans une éventuelle formation. Comme elle l'ajoute ensuite, concernant cette information, « en toute hypothèse, la simple circulation d'un document ne saurait suffire et cette information pourrait être significativement améliorée » (*ibid.* p. 3). C'est bien ce que note ce DSC, qui reconnaît que l'information existe, sans pour autant que les salariés parviennent à la saisir :

« Le catalogue formation ? Aujourd'hui il existe, mais il n'est pas très visible. Le salarié peut demander une formation, mais il ne sait pas ce qui existe comme formation. » (DSC Jean-Bon).

À ces difficultés pour connaître les formations existantes s'ajoute la difficulté pour les salariés de se lancer dans une formation, nécessitant de mesurer les coûts (immédiats) et les avantages (à venir) relatifs de la démarche. Comme le souligne ce même DSC, la démarche n'a en effet rien de naturel pour nombre de salariés, peu qualifiés notamment, et peut dès lors décourager les candidats potentiels.

« [La formation] c'est très marginal, c'est mal utilisé... Les salariés ont été tellement longtemps à ne pas faire de formation... que c'est compliqué la formation. Pour quelqu'un que ça fait 15 ans qu'il est au boulot, il n'a pas envie de se faire chier avec la formation. Moi je vois, mon actuelle femme, elle a fait une formation pour être conductrice de ligne, elle est allée à la Maison familiale [rurale], et pendant 6 mois, elle a bossé comme une malade. Elle a eu son CAP, mais c'est un truc de fou. Moi je comprends qu'il y ait des gens qui n'ont pas envie de retourner en formation. Il faut une volonté énorme pour s'y mettre. » (DSC Jean-Bon)

Ce point ne renvoie pas cependant qu'à des dispositions personnelles et psychologiques des salariés, qui seraient plus ou moins aptes à se lancer dans « ce truc de fou », mais relève là aussi pour une bonne part de l'information dont ils disposent, information qui doit porter alors également sur l'investissement que représente la démarche et sur les bénéfices qui peuvent, raisonnablement, en être attendus : « L'appétence des salariés pour la formation semble au final trouver ses ressorts dans une plus grande visibilité de la formation : une

plus grande visibilité de ce qui est fait et de ce qui peut être fait en la matière, mais aussi des avantages que le salarié peut en attendre, y compris lorsque ceux-ci se limitent à garantir un *statu quo* que de nombreux travailleurs parmi les moins qualifiés peinent parfois à sauvegarder. » (Fournier, 2004, p. 4)

### **b) Une mise en œuvre du droit à la formation jugée souvent difficile et limitée**

Le DSC d'Euamin reconnaît que la formation fonctionne bien dans son groupe : les formations sont jugées nombreuses, portant sur divers aspects et étroitement liées aux évolutions et mobilités internes. Le regret exprimé concernant le cas de la maintenance semble indiquer qu'il s'agit là d'une exception, mal venue certes, qui vient confirmer le fait qu'en règle générale, les formations sont bien articulées à la mise en place de nouvelles organisations du travail :

« On a beaucoup de formations, pas de problème avec la direction sur cet aspect. Mais pour la maintenance, la nouvelle organisation a démarré avant de faire les formations, ce qui était une erreur. On fait beaucoup de formation sur le tas, avec un tuteur pour les machinistes, formations qui sont validées par une société extérieure. Des évolutions dans le métier sont possibles pour devenir chefs d'atelier, qui sont tous issus de la base. Des évolutions, avec des formations qui peuvent porter sur tout. » (DSC Euamin)

Cet exemple contraste assez nettement avec la majorité des jugements rencontrés dans les autres entreprises, où les délégués CFDT se montrent souvent plus critiques, à l'image de ce bénévole du Syndicat du commerce d'Île de France (SCID) qui souligne l'écart entre, d'un côté, le caractère central de la formation et la multitude de dispositifs de formation existants et, de l'autre, la mise en œuvre à la fois limitée et très inégalitaire, selon les catégories socio-professionnelles, de ces dispositifs, rejoignant ainsi les constats généraux sur l'accès à la formation en France<sup>21</sup> :

« Pour moi, la sécurisation des parcours professionnels passe d'abord par la formation. Il existe tellement de possibilités de formation pour un salarié, le CIF, le DIF, le plan de formation de l'entreprise... ! Mais on se rend compte que ce sont surtout les cadres qui utilisent ces formations, alors que les caissières ne suivent jamais de formation pour faire autre chose. Quelqu'un qui bosse depuis 15 ans dans un supermarché mais qui ne

---

<sup>21</sup> D'après l'Enquête « Formation-Continue 2000 » menée par le Cereq et l'INSEE, les cadres ont effectivement, tous secteurs confondus, le taux d'accès à la formation le plus élevé (55 %), loin devant les employés (32 %) et les ouvriers (29 %) – ce taux renvoyant à la population de salariés ayant suivi au moins une formation de 3 heures au cours de l'année 1999. Ils sont également les salariés les mieux informés sur les possibilités de formation, et en même temps les plus nombreux à estimer leurs besoins futurs de formation assez ou très importants. Pour plus de détails, voir Fournier (2004). Un délégué de Remed exprime lui aussi clairement ce clivage fort entre catégories de personnel dans l'accès à la formation : « Il y a beaucoup de formation pour les managers. Mais les salariés de base ont du mal à avoir des formations. ».

parle pas bien français.... et l'entreprise qui n'a jamais payé un cours à ce salarié, c'est hallucinant ! » (Bénévole, SCID)

Dans cette perspective, des différentes « possibilités de formation » qu'évoque ce bénévole, l'une concentre nombre de critiques chez les délégués rencontrés : l'usage du **DIF**, à l'égard duquel le **jugement** est **très réservé**. Les critiques à l'égard du DIF et de sa mobilisation pointent principalement trois éléments.

- *La nécessaire adéquation entre le contenu de la formation et les compétences requises par le poste du salarié concerné en question*

Plusieurs des délégués rencontrés voient dans cet argument un moyen pour les directions de refuser l'octroi d'une formation en DIF aux salariés qui en font la demande. Chez Pharma, par exemple, où le groupe dispose d'un accord formation depuis le 24 février 2006, l'application de l'accord au niveau du site Vaccins Nord, et en particulier le respect du droit individuel à la formation, sont loin d'être satisfaisants pour les délégués CFDT.

« Les demandes de formation, on va t'expliquer que de toute façon, ça va être refusé. On va t'expliquer que *tu n'as pas besoin de ça sur ton poste de travail*. Pourquoi tu veux te former ?! En sachant qu'après, quand tu veux postuler sur des postes, on va te dire : « Tiens, tu n'as pas la formation ». Chez nous, le DIF ça sert à rien. (DS Vaccins Nord, membre de la commission de formation, Pharma)

Ce constat est redoublé, chez Medic, par le sentiment, déjà rencontré, d'un traitement fondamentalement inégalitaire en fonction des catégories de personnel.

« Pareil pour le DIF, les gens ne savent même pas à quoi ils peuvent l'utiliser. Et quand ils veulent l'utiliser pour faire un cours d'anglais, *on leur demande si c'est en lien avec leur poste de travail*. Si la personne est agent de production en ligne et veut faire un stage en anglais, la dernière fois ça a été refusé. Le groupe fait une séparation entre deux catégories de salariés : l'élite (les cadres) qu'on peut former, pour faire développer leurs compétences et une autre catégorie de main d'œuvre, les salariés qui sont remplaçables. [...] Donc pour la prod, il n'y a pas de formation en anglais par exemple, alors qu'on est un groupe anglais et que tous les systèmes d'information sont en anglais. » (DSC Medic, DS Medic 2)

Un constat similaire est également avancé chez Remed, troisième groupe pharmaceutique de notre échantillon, où le délégué syndical fait là aussi le lien entre cette question et les niveaux de qualification, peu élevés, des salariés.

« Moi par exemple j'ai demandé la formation informatique, Word Excel, pour m'aider dans mon mandat... ça m'a été refusé. [...] Mon collègue qui est militant sur Rennes qui a demandé une formation informatique dans le cadre d'un DIF, cela lui a été refusé, *parce que c'était sans lien avec son poste de travail, dans son travail, il n'a pas besoin d'informatique*. Donc le DIF lui est refusé. On a une adhérente qui est l'ancienne assistante du PDG, qui était viré et quand il a été viré, son poste a été mis de côté, elle a été transférée comme assistante dans une direction régionale. Elle a accepté [et] elle

a demandé dans le cadre d'un DIF une formation en anglais, en expliquant qu'elle perd son employabilité sinon. Et ça lui a été refusé, en prétextant que *dans une direction régionale, elle n'a pas besoin de savoir parler anglais.* [...] *Les DIF, tant qu'ils n'ont pas un lien étroit avec notre métier, c'est refusé.* Nous, on est des établissements à faibles qualifications, le DIF on n'en a pas besoin...» (DSC, Remed)

Ce qui se joue ici, c'est donc la rencontre de deux appréciations divergentes quant aux « compétences » exigées par l'activité de travail, et donc aux « besoins » de formation que l'exercice de cette activité requiert. Dans les exemples mentionnés, cette divergence révèle en fait deux façons, restrictive ou extensive, de définir le « travail » des salariés concernés. Ces derniers retiennent en effet une conception extensive du travail, qui s'étend au-delà du seul poste de travail qu'ils occupent actuellement : dans un cas, à la seule activité professionnelle s'ajoute l'activité syndicale, l'une et l'autre formant un tout ; dans un autre, c'est la prise en considération de l'environnement de travail (les consignes ou informations en anglais par exemple) qui prime, au-delà de la seule tâche à exécuter ; dans un dernier cas enfin, à travers la notion d'« employabilité », c'est à ses compétences sur le marché du travail *en général*, et non seulement pour le poste *particulier* qu'elle occupe, que la salariée fait référence.

Ainsi, ce que les délégués CFDT remettent en cause, ce n'est pas le nécessaire ajustement entre contenu de la formation et compétences attendues, mais bien la définition même de ces compétences, et les critères retenus pour les définir (Cavestro, Durieux & Monchatre, 2007).

- ***Le DIF comme dispositif instrumentalisé par les directions***

Par ailleurs, pour plusieurs délégués CFDT rencontrés, le DIF serait instrumentalisé par les directions qui obligeraient les salariés à prendre sur leur DIF des formations relevant à leurs yeux des plans de formation.

« Le problème... c'est qu'ici toutes les formations de l'entreprise sont faites avec le DIF. Nous, on n'était pas d'accord avec ça... en définitive, quand vous regardez le plan de formation, vous avez 70 % des formations qui sont en DIF. Vous faites une formation Word Excel, c'est avec votre DIF ! On a remonté le problème... Avant, les gens on leur disait le jour de leur formation que c'était sur leur DIF, alors que maintenant on demande si les salariés veulent faire la formation sur leur DIF. » (DSC TexCom)

« Le français... c'est rigolo. Ça marche dans le DIF. À Paris, on a un établissement où plus de la moitié des salariés sont étrangers et ne parlent pas le français. Ça leur posait problème. Et au lieu de faire ça en formation interne, ils ont pris ça sur le DIF. » (DSC, Remed)

- ***Des salariés qui sont, de toutes façons, peu demandeurs de formations, y compris via le DIF***

Le manque « d'appétence des salariés pour la formation » (Fournier, 2004) que notent les

délégués rencontrés renvoie dans leurs propos à des attitudes des salariés qui oscillent entre ignorance, ou du moins difficulté à définir la formation adéquate au besoin ressenti (cf. *supra*), et indifférence.

« Le DIF est très peu utilisé, très, très peu... donc on essaie de le promouvoir, mais pareil, c'est le plan stratégique qui peut nous aider à identifier les meilleures pistes. [...] Il faut aussi que les gens soient volontaires... il faut que la personne trouve le module qui colle le plus. » (DSC Embal)

« Pour nous, le DIF doit émaner de la demande du salarié, en accord avec l'entreprise. Mais bon, les salariés s'en foutent, comme ils ne le prennent pas en général, ils s'en foutent. » (DSC TexCom)

À travers les propos du DSC CFDT de Navigo, ci-dessous, se fait jour une vision plus positive, bien que toujours nuancée, de l'utilisation du DIF : ces propos ont l'intérêt de mettre en lumière le rôle qui revient au syndicat pour accompagner *collectivement* la mobilisation – *individuelle* – du dispositif et lui donner ainsi un sens. On notera également que l'on retrouve, là encore, le souci de donner accès à la formation à *tous* les salariés, y compris les moins qualifiés, et non aux seuls cadres.

« La seule chose qu'on a réussi à obtenir pour les salariés, en plus ça s'est fait dans le cadre du DIF, c'est une formation informatique. Parce qu'on a une population âgée qui n'a pas de connaissances de Word, d'Internet, etc. Nous on faisait ça par le biais du CE, on avait obtenu que la boîte donne un peu d'argent, le CE mettait aussi un peu d'argent et le salarié aussi, ça coûtait 100 euros et c'était sur deux jours, ça marchait bien. Après il y a eu le DIF, pendant le temps de travail. Quand c'était le CE, on formait 40 personnes par an et ça a duré 4-5 ans... Maintenant avec le DIF, il y a eu 30-40 personnes de formées. *On a donc négocié pour que le DIF soit aussi une priorité pour les ouvriers, pas uniquement pour les cadres supérieurs. Donc on a négocié le catalogue des formations DIF, dont l'informatique.* » (DSC Navigo)

### **c) En aval, des bénéfices à garantir : valorisation et traçabilité**

Les dispositifs de formation sont bien entendu évalués par les salariés et leurs représentants au regard des bénéfices attendus pour les salariés. L'objectif, à cet égard, est de s'assurer que les formations soient « valorisables », ce qui renvoie notamment à deux éléments.

- ***Tout d'abord, s'assurer que les formations sont « valorisantes »***

Pour être « valorisables », les formations doivent avant tout être aux yeux des délégués syndicaux et des salariés « valorisantes ». Ce souci conduit ce délégué syndical de Remed à disqualifier les « formations maison », orientées principalement vers le « développement personnel », que propose prioritairement sa direction. En insistant en outre sur le coût de ces formations, le délégué souligne en creux que ces sommes pourraient être mieux

utilisées, si elles étaient affectées à des formations plus « qualifiantes ».

« Remed communique beaucoup sur la formation, ils mettent beaucoup d'argent, mais ça reste de la formation Remed : [...] pour eux, l'important c'est « le savoir-faire et le savoir être en collectif ». Le plus gros du budget part sur ces formations. Gérer le stress, avoir des échanges simples et directs : c'est pas des formations valorisantes, c'est du bourrage de crâne. [...] Ça ne sert strictement à rien, un discours mielleux, l'idée étant que si vous avez quelque chose à dire à votre responsable, il faut que vous y arriviez même si ça ne va rien changer...il faut parler, parler... » (DSC Remed)

Cet argument financier se retrouve dans les propos de cette déléguée syndicale, qui pointe elle aussi une allocation inégalitaire, et de ce fait sous-optimale, à ses yeux, en termes de valorisation et de qualification, du budget consacré aux formations.

« Le budget formation est énorme. Les stagiaires pris sur certaines formations ça représentent aussi un gros budget... mais la quantité de formation pour les agents de production est insignifiante. Or des CQP pour eux, ça leur permettrait d'avoir des diplômes valorisant professionnellement [...] mais pour les agents de production, rien est mis en place. Le budget est éparpillé sur le management, sur tout ce qui est encadrement... là, il y a de très bonnes formations. Ils vont mettre de la formation pour ceux qui sont déjà bien formés. » (DSC Medic, DS Medic 2)

- *Ensuite, rendre les formations « visibles », en assurant leur « traçabilité »*

La deuxième condition est de s'assurer que les salariés gardent une trace des formations effectuées, afin de pouvoir prouver, y compris à l'extérieur de l'entreprise, en cas de mobilité externe, quelles sont les compétences qu'ils ont acquises. Le DSC de Jean-Bon insiste sur ce point pour souligner l'intérêt d'avoir mis en place dans l'accord formation de son groupe un « portefeuille compétences », qui retrace le parcours, formations comprises, du salarié.

« Historiquement, c'est le livret ouvrier. T'avais ton carnet, le patron marquait ce que t'avais fait, mettait un tampon et tu pouvais partir avec. Ça, ça existe dans notre accord formation, on a demandé de mettre en place un portefeuille compétences. Ils ont dit oui, mais c'est pas encore opérationnel. Sur la VAE, il faut que le salarié soit conscient de ce qu'il a fait, il faut qu'il garde une trace de ses formations, parce que s'il a envie de partir, il doit savoir ce qu'il a fait. Amener les salariés à réfléchir sur tout ce qu'ils savent faire, c'est hyper important, ça leur évitera de dire que « moi chez Jean-Bon, j'ai pas eu de formation ». [Ça permettra] de dire « attends, regarde ton portefeuille ». Comme on est sur des parcours, tu vois quelles formations il a fait, pourquoi il s'est arrêté à un moment donné, est-ce qu'il a été bloqué, des choses comme ça ». (DSC Jean-Bon)

On notera l'importance qu'il accorde à ce type de dispositif pour que le salarié *s'appropri*e son propre parcours, et puisse lui-même le valoriser.

La question de la formation, et les négociations afférentes, ne peuvent être aisément isolées, on l'a dit, des questions et négociations sur l'emploi rencontrées plus largement dans l'entreprise ou le groupe. Les délégués CFDT sont ainsi attentifs, bien entendu, au contexte dans lequel la question de la formation est amenée sur la table des négociations. Chez TexCom, par exemple, la direction a proposé aux organisations syndicales la négociation d'un accord sur le congé de formation. Or, en dépit de l'intérêt qu'elle porte à cette problématique, l'équipe CFDT de TexCom refuse de négocier, en estimant que cet accord intervient dans un contexte de « plan social », la direction procédant au même moment à la réorganisation du service de communication. Pour la CFDT, l'accord « congé de formation » constitue ainsi un prétexte pour encourager le départ d'une certaine partie des salariés de ce service. Finalement, cette réorganisation s'est faite avec le maintien de la plupart des postes, soit 174 sur 178.

### **1.2.5. Le partage du travail**

Dans l'objectif d'éviter à tout prix les licenciements, une des solutions mise en avant est de réduire le temps de travail de ceux qui sont en poste, afin de « partager le travail » disponible, que soit en diminuant le temps de travail général, en ayant recours, ponctuellement, au chômage partiel ou bien en envisageant une gestion singulière du travail précaire ou intermittent.

#### **➤ Le temps de travail**

Dans cette perspective, la question de la modulation du temps de travail n'apparaît plus comme un sujet d'actualité dans les entreprises enquêtées, ce qui contraste fortement avec la situation du tournant des années 1990-2000 où les questions de réduction et d'aménagement du temps de travail étaient étroitement liées aux préoccupations d'emploi (Jobert, 2010).

Il est toutefois intéressant de noter que c'est en réponse à une question sur le recours éventuel à des mesures de chômage partiel que le DSC d'Eaumin nous fait part, de lui-même, de la durée déjà relativement faible du travail dans son entreprise :

*Q. Avez-vous utilisé les possibilités de passage provisoire au temps partiel pour résister à la crise ?*

R. Non, car ici on a déjà deux types d'horaires : 35 heures et 32 heures. En 1999, on a signé un accord sur les 32 heures, payées 33. Tous les deux ans, on propose aux salariés de passer s'ils le veulent à 32 heures. Résultat : 40 % sont à 32 heures mais là où on s'est planté c'est qu'on avait prévu cela pour les plus anciens et qu'en pratique ce sont les jeunes qui se saisissent de cette possibilité ! Chez nous, ce n'est pas de la réduction du temps de travail, mais de la réduction du temps de présence. Chez nous, la personne à 32 heures, c'est 53 jours de RTP (réduction du temps de présence,

compensatoire). Chez nous, le travail est organisé en 2X8, plus une équipe de nuit fixe de 110 personnes et une équipe VSD de 84 personnes volontaires (avant il y avait le jeudi). Cette organisation particulière était innovante à l'époque dans l'industrie agro-alimentaire, ils avaient même parlé de ça à un congrès de la CFDT. Dans l'équipe de nuit, 100 des 110 salariés sont à 32 heures. Comme ils travaillent 8h, ils ont 53 jours et demi de RTP, qui s'ajoutent aux 29 jours de congés payés. *Pratiquement, ils travaillent à mi-temps.* On a été très critiqué quand on a mis en place ces équipes, mais maintenant tout le monde veut y aller. »

Chez Jean-Bon, également, un accord RTT de 1997 marque le passage aux 33 heures, qui permettra alors, d'après le DSC, de nombreuses embauches. Chez Pharma, les représentants CFDT des visiteurs médicaux reviennent sur les négociations relatives à la réduction du temps de travail et à l'organisation du temps partiel, pour souligner d'une part les avancées obtenues en la matière, mais aussi, d'autre part, le fait que cette réduction du temps de travail pouvait être interprétée comme un premier signe des menaces qui allaient peser sur la profession :

« Sur la réduction du temps de travail, la direction a lâché progressivement, et on a eu beaucoup de choses. C'était bien avant les 35 heures. Donc nous on a été à 32, 35 heures avant... c'était avant-coureur. Chez nous, le temps partiel c'est pratiquement du 32 heures, ils ont accepté de le payer... La question qu'on peut se poser, est-ce qu'à l'époque, en 2001, en 2002, la direction a été visionnaire ? Tous ces gens passés en temps partiel, ça permettait de diminuer le nombre d'heures passées avec les médecins. Donc on commence à savoir à ce moment-là qu'on va peut-être être attaqués sur le registre « il y a trop de visiteurs médicaux... ».

Dans cette négo, même les mots comptent. On avait dit « on voudrait un 35 heures qui permette de s'occuper de la famille ». Et donc c'est nous qui avançons ça dans la négo. La semaine d'après, on nous propose « un temps partiel parental ». Mais nos DS ne sont pas d'accord, parce que « parental » ne représente pas la famille. Ça voulait dire que seuls ceux qui avaient des enfants avaient droit à un temps partiel, alors que nous, on voulait du temps partiel pour tout le monde. On offre la possibilité à des gens du privé d'avoir quasi les mêmes vacances que ceux qui sont dans la fonction publique et dans l'enseignement. Après, toutes les OS ont été d'accord là-dessus, même si c'était surtout la CFDT qui était dans son élément dans cette négo. Grâce à la CFDT, on a un accord temps partiel très favorable. » (DSC et DSC adjoint, Pharma, Visiteurs médicaux)

### ➤ Le chômage partiel

Le recours au chômage partiel a été une mesure largement privilégiée lors de la crise de 2008-2009 et ce à l'échelle européenne, comme le rappellent Antoine Bevort et Annette Jobert (2011) : « En même temps, s'est dessiné un consensus entre gouvernements, syndicats et patronat en faveur d'un partage du travail pour limiter les licenciements :

partout ont été activés ou créés des dispositifs de travail à temps partiel dont le coût a été au moins partiellement financé par l'État. À ces dispositifs se sont ajoutés des accords de crise ou de « solidarité » négociés dans nombre d'entreprises. Ce consensus a été le résultat d'une concertation tripartite formelle ou informelle aux Pays-Bas, en Allemagne et en Italie. Au Royaume-Uni, le modèle de relations professionnelles qui ne prévoit pas une telle concertation, n'a pas été infléchi par la crise. ». La question a cependant été rarement évoquée lors de nos entretiens. Nous n'avons retrouvé cela que dans deux entreprises de la plasturgie, Navigo et Plastic<sup>22</sup>.

Dans la première, le recours au chômage partiel est clairement évoqué comme une alternative indispensable, et relativement efficace, aux licenciements. Les baisses de salaire acceptées par les salariés mis en chômage partiel sont alors explicitement présentées comme le prix à payer pour maintenir l'emploi.

« On a essayé de dire qu'il ne fallait pas s'affoler, virer tout le monde parce qu'il y a chute du chiffre d'affaires. [...] On a aussi insisté sur le chômage partiel et ça a permis de sauver encore des emplois... une centaine d'un coup. On a accepté que l'année d'après, je veux dire dans les trois années qui venaient, on acceptait de faire de grandes périodes de chômage partiel, s'il n'y avait pas de travail. Des périodes de chômage de trois mois, qui dit chômage partiel, dit baisse de revenus, mais on préférerait que les gens gardent leur emploi. Le chômage partiel touchait toute la production, ça permettait d'économiser 500 licenciements. [...] Toutes les autres mesures, c'est un peu le catalogue de ce qui se fait partout... si on invente la poudre chaque fois... nous, c'était surtout le chômage partiel et les départs volontaires qui nous intéressaient, mais les autres mesurette aussi aidaient. » (DSC Navigo)

Chez Plastic, la mobilisation de la CFDT et des salariés vise précisément à limiter ce « coût », pour les salariés, du passage au chômage partiel, en revendiquant une plus forte indemnisation et une minimisation des effets sur les périodes de congés :

« On voulait négocier les mesures pour le chômage partiel. Alors que le taux d'indemnisation était de 50 % à l'époque ; des négos à Paris n'avaient rien donné. Mais c'est remonté à la fédé, les manifestations à droite et à gauche ont permis que ça remonte à 60 %. Après des aménagements, normalement au bout de 21 jours de chômage partiel, on perd des congés, là on a réussi à doubler la période à 42. Puis le taux a été porté à 75 % en décembre 2010, si pas de licenciement (sinon entreprise devait rembourser) – ça c'était un contrat entre l'État et l'entreprise. Mais l'entreprise a

---

<sup>22</sup> Pour expliquer le peu de références aux mesures de chômage partiel par les syndicalistes rencontrés, il faut signaler que notre échantillon ne comporte pas d'entreprises de la métallurgie où le recours au chômage partiel a été massif. Ce recours a été favorisé par un accord de branche signé par tous les syndicats prévoyant une indemnisation du chômage à hauteur de 75 % du salaire brut par la conclusion de convention avec l'État. Cet accord a été suivi par un ANI signé par tous les syndicats le 2 octobre 2009 portant « sur la gestion sociale des conséquences économiques de la crise de l'emploi » (*Liaisons sociales*, n° 15399, 10 juillet 2009).

quand même fait en 2009 un plan social... ils ont dû rembourser je pense. » (DSC Plastic)

### ➤ Statuts de l'emploi et précarité

Poursuivant leur analyse évoquée plus haut des réactions européennes à la crise engagée en 2008, Antoine Bevort et Annette Jobert (2011) ajoutent : « Mais dans tous les pays, les mesures de protection de l'emploi ont essentiellement bénéficié aux travailleurs stables et qualifiés laissant de côté les salariés les plus précaires qui sont aussi les moins qualifiés et souvent les plus jeunes. Ces derniers ont donc été très touchés par la crise qui, *in fine*, a approfondi la tendance à la segmentation des marchés du travail. » Ce constat général se retrouve assez largement dans nos enquêtes.

En effet, la question du recours à l'intérim, ou aux CDD, a été évoquée dans plusieurs des cas étudiés, notamment dans la mesure où l'activité de plusieurs des entreprises de l'échantillon est soumise, dans des mesures diverses, à des fluctuations saisonnières de la demande : c'est le cas de l'eau minérale ou des produits frais (salades par exemple) dans l'agro-alimentaire, des vaccins dans l'industrie pharmaceutique, des bateaux de plaisance dans la plasturgie ou encore de la vente à distance chez TexCom qui connaît un pic au moment des fêtes de fin d'année. Les discours recueillis sur ces questions portent alors d'une part sur les constats relatifs au traitement réservé aux salariés précaires dans ces entreprises et d'autre part sur les démarches mises en œuvre par les équipes CFDT en la matière.

#### • 1<sup>er</sup> constat : l'ajustement du volume de l'emploi par la précarité

Dans cette perspective, le recours à des salariés en contrat précaire est rapidement présenté par nos interlocuteurs comme une variable d'ajustement, permettant des embauches en cas de surcroît d'activité, mais aussi des départs « facilités » lorsque l'activité est en baisse. Dans quelques cas, nous constatons ainsi une certaine acceptation, voire résignation, face à l'éclatement des statuts d'emploi : la présence de statuts d'emplois précaires est considérée comme inhérente à l'activité elle-même (cas des CDD dans l'industrie pharmaceutique ou de l'intérim à TexCom) et peut être reconnue alors par les syndicalistes eux-mêmes comme la principale variable d'ajustement des politiques d'emploi de l'entreprise. Les citations, volontairement nombreuses, que nous relevons ci-dessous montrent bien cela, qu'il s'agisse du départ ou de l'embauche des salariés précaires.

« Avant qu'il y ait les licenciements, il n'y aura plus d'intérimaires, c'est clair. » (DSC Plastic)

« Une chose que je ne vous ai pas dite... quand on a eu le plan social, à cette époque-là, on a des variations à TexCom entre 500 et 1200 intérimaires par mois. 20 % de la masse salariale. Période de pointe : Noël, les fêtes de fin d'année. Aujourd'hui, on a une bonne centaine d'intérimaires. Les premiers à faire les frais du plan social ont été les intérimaires. Et eux, on ne les a pas comptés dans le plan social. » (DSC TexCom)

« On n'a rien dit des intérimaires, mais pareil, il y avait 700 intérimaires à l'époque. Au fur et à mesure, on les remerciait... donc on peut les ajouter aux 1290 licenciements annoncés, ce sont les premiers qui sont partis. À présent, l'activité a redémarré et ils ont fait revenir les intérimaires. Ils ont des prévisions de croissance de 18-20 % ». (DSC Navigo)

« Après, en fonction des campagnes de vaccination, on embauche aussi des intérimaires. En fonction du volume que le groupe nous attribue, on embauche des intérimaires ou des CDD. Mais je trouve ça normal, si le groupe ne peut pas assurer la pérennité d'un emploi, c'est normal d'avoir recours à l'intérim ou à des CDD. Moi je préfère qu'on dise aux gens, je vous garde en CDI, mais voilà, comment dire, j'ai un fusible pour 300 salariés... On était quand même monté à 2 700 personnes, parce qu'on avait les campagnes du produit pour la grippe H1N1. C'est ça aussi qui nous a fait un surcroît de travail. [...] En fonction des secteurs d'activité, on pouvait arriver à 37 %, voire 45 % d'intérim, mais ça dépendait des périodes. Sur un service, vous avez 20 personnes par exemple et 10 sont malades, forcément vous allez avoir de l'intérim. Après en global sur le site, on arrivait quand même à 14 %, voire 17-18 % d'intérim. » (DSC Medic, DS Medic 2)

« On agrandit l'usine avec une nouvelle ligne. 4 à 5 ans de travaux, ce qui nécessite la mise en place de groupes de travail et pour le conditionnement, on tape dans les intérimaires. Ils seront embauchés quand les nouvelles lignes seront en fonctionnement... tout en sachant qu'à terme, on va perdre 20 emplois. C'est pas énorme, mais bon... De toute façon, les intérimaires, c'est eux la variable d'ajustement. » (DSC Eaumin)

• *ℵ constat : des CDD ou contrats d'intérim qui débouchent moins souvent qu'avant sur des embauches en CDI*

Parallèlement, plusieurs des personnes interviewées mettent rapidement en avant un changement notable, de la part des directions, dans la gestion de l'emploi des intérimaires – et dans une moindre mesure des CDD – qui voyaient leurs contrats transformés en CDI au bout d'un certain temps, ce qui semble être moins fréquent aujourd'hui.

« Depuis toujours, on a environ 300 intérimaires... *avant, au bout d'un an, un an et demi, ils étaient embauchés, ça remplaçait les départs naturels.* Le reste c'est que du CDI, il y a zéro CDD. La raison pour laquelle on n'a pas de CDD c'est la convention collective qui interdit de faire des CDD de plus de 7 mois. Les gens font ici généralement 18 mois d'intérim avant d'être embauchés... Nous, on essaie de les combattre... Nous on leur dit, les 7 mois de la convention collective on s'en fiche, vous pouvez faire des CDD de 18 mois, c'est mieux du CDD que de l'intérim. Il y a une dizaine de boîtes d'intérim dans notre ville. » (DSC Navigo)

« [Dans les années 1990], c'était très difficile d'avoir un poste ici, c'était la politique de l'entreprise. Même s'ils avaient des besoins, pour créer un poste, ce n'était pas facile. En général, les gens avaient *3-4 ans de précarité avant de se voir proposer quelque*

chose. Après en 1998 il y a eu plusieurs vagues d'embauche, mais ça s'est arrêté en 2001. On avait des périodes quand on embauchait beaucoup des CDD, mais aussi de l'intérim. En 2009, ça a commencé à dégringoler, mais on a avait déjà les prémices les années précédentes « Tiens, ils n'ont pas remplacé untel » ». (DSC Medic, DS Medic 2)

Paradoxalement, ce changement peut être en partie le résultat, dans certains cas, de la mise en place d'une démarche de GPEC, dans la mesure où celle-ci permet précisément d'ajuster plus finement le volume des embauches que cela ne se faisait avec le critère à l'ancienneté : en ce sens, la GPEC apparaît comme une forme de rationalisation de la gestion de l'emploi.

« Avec la GPEC, l'entreprise a une vision plus claire de ses besoins. À une époque, Jean-Bon embauchait par ancienneté. Vous étiez 5 ans opératrice chez Jean-Bon, sur des CDD, ils vous embauchaient. Aujourd'hui ils embauchent beaucoup plus par rapport aux besoins de l'entreprise et aux compétences des gens. » (DSC Jean-Bon)

Notons que d'autres types de changement dans l'organisation de l'activité productive affectent la gestion de l'emploi intérimaire et sont pointés par les enquêtés, par exemple chez TexCom où le passage à l'internet a modifié le rythme hebdomadaire de l'activité et créé plus de fluctuations potentielles de cette dernière. La mention du « travail journalier » permet d'insister sur le degré accru de flexibilité qu'exigeraient ces transformations de l'activité.

« L'avantage [par rapport aux CDD] c'est qu'un intérim, vous le prenez une semaine, vous le prenez une journée, vous le prenez quand vous voulez. [...] Avant, c'était des tendances assez régulières, maintenant c'est fini... maintenant on a du travail samedi, dimanche, lundi, mardi, mercredi... avec internet, les gens passent les commandes en week-end. On a 30 % des commandes en week-end. Le reste du temps, on se retrouve avec une sous-activité. L'idéal pour TexCom serait d'avoir des contrats à la journée. Mais ce n'est pas possible. » (DSC TexCom)

• *ℱ constat : des transformations qui affectent non seulement le volume mais aussi la « qualité » de l'emploi*

Dans le cas de Source, la direction décide ainsi, en plus d'encourager les départs volontaires, d'arrêter l'embauche des personnes en CDD et de privilégier celle des intérimaires, ce qui a des conséquences importantes sur l'organisation du travail :

« Depuis 3-4 ans, il n'y a plus, quasi-plus de CDD, ils ont changé la politique, il y a que des intérimaires. Mais les intérimaires précaires il n'y a que 8-10 équivalent emploi temps plein. Surtout en logistique. [...] En sachant qu'on avait trop de monde en prod', mais les gens ne voulaient pas aller en logistique. Le nouveau plan social, enfin, pas vraiment un plan social parce qu'il n'y a pas de licenciements secs, mais on restructure quand même beaucoup les services, il est prévu que 30-40 personnes de la prod' aillent en logistique ». (DSC, Source)

La suppression des CDD a aussi des effets sur la qualité de l'emploi des salariés en CDI,

puisque ces derniers voient les conditions dans lesquelles ils peuvent bénéficier des congés être modifiées :

« Jusqu'en 2002-2004, de janvier à mars on produisait énormément pour l'été et on stockait, après on absorbait le pic et on déstockait. Ça c'est d'un point de vue économique. D'un point de vue salarial, on habite une région où il ne fait pas souvent beau, donc les vacances c'était surtout juillet-août. On avait la possibilité de partir en été, et il y avait des CDD qui venaient nous remplacer. Mais depuis la crise, ils n'autorisent que 25 % des effectifs à partir en vacances l'été, ils ont rigidifié la prise de congés ». (DSC, Source)

- *Quelles stratégies des équipes CFDT face à ce triple constat ?*

Plusieurs stratégies syndicales se dessinent face à ce triple constat. Le premier objectif, de nature *quantitative*, vise à contenir la progression du nombre de salariés précaires. Ainsi, chez Jean-Bon, où le DSC affirme :

« Nos priorités à la CFDT : maintien de l'emploi, pas plus de 6 % de précarité. »  
(DSC Jean-Bon)

Pour y parvenir, le travail syndical est passé dans ce cas par la signature d'un accord (« le taux de précarité est de moins 10 % parce qu'on a signé un accord. ») Lorsqu'il paraît difficile de pouvoir peser sur le nombre même des salariés précaires, la stratégie syndicale s'oriente vers des questions d'ordre plus *qualitatif*, afin d'assurer un traitement équitable de ces salariés, en veillant à ce qu'ils puissent bénéficier d'un certain nombre de droits. C'est la stratégie clairement énoncée par le DSC de Navigo, qui pointe au passage l'intérêt de ce type d'approche pour le développement syndical :

« On ne pouvait pas les faire embaucher plus vite, mais on veillait à ce qu'il n'y ait pas d'abus sur les contrats. Ces gens-là, même s'ils ne deviennent pas adhérents, ils votent pour nous aux élections. Parce qu'on essaie de faire des choses pour eux : on les a intégrés dans l'accord 35 heures par exemple... pour qu'ils aient les mêmes choses que nous, le crédit d'heures, etc. Pareil pour les augmentations du salaire : chaque fois on se bat pour qu'ils aient quelque chose. [...] La stratégie de la CFDT sur l'emploi ? Déjà retrouver un marché stable, pour avoir de l'emploi, y compris de l'intérimaire. Mais nous resterons vigilants, on n'accepte pas des contrats de 18 mois d'intérim si derrière il n'y a pas d'embauche possible. » (DSC Navigo)

La négociation et l'adoption en 2006 d'un accord sur « le CDI intermittent » chez **Eaumin** représente une réponse originale à ces questions<sup>23</sup>, et montre comment se combinent ici les

---

<sup>23</sup> Le Code du travail prévoit que les entreprises puissent recourir au contrat de travail intermittent *pour pourvoir des emplois permanents comportant par nature une alternance de périodes travaillées et non travaillées*, en raison des fluctuations de l'activité. Ce contrat à durée indéterminée est appelé « CDI intermittent ». L'employeur ne peut, de sa seule initiative, proposer un contrat de travail intermittent : une convention ou un accord collectif (étendu, d'entreprise ou d'établissement) doit autoriser le recours à un tel type de contrat.

volets quantitatif et qualitatif des stratégies en faveur des salariés précaires. L'objectif de cet accord, amendé en 2011, est en effet d'organiser un CDI permettant à des salariés de *partager leur activité*, à l'échelle de l'année, entre l'usine d'Eaumin et les stations de sports d'hiver de la région, lors de la saison hivernale<sup>24</sup>. Le DSC d'Eaumin revient sur la genèse de cet accord, en montrant bien que ce sont initialement des changements dans la gestion de l'emploi précaire par la direction ayant conduit à augmenter le volume d'intérimaires<sup>25</sup>, qui ont à leur tour poussé la CFDT à rechercher les moyens de contenir ce mouvement. Cette solution singulière tient aussi, bien entendu, à la saisonnalité de l'activité d'embouteillage d'une part et à la présence importante de travailleurs saisonniers dans une région touristique d'autre part.

« J'ai du mal à supporter le taux d'intérim sur le site industriel d'Eaumin, de 15 % à 18 %. Et Alim Groupe a mis en place des règles pour l'intérim, c'est-à-dire l'intérimaire peut rester chez nous maximum 18 mois, alors qu'avant on les gardait au moins 3 ans, voir 4, et au bout du bout, on les embauchait. Dans la convention collective, il y avait la notion de saison qui *a priori* maintenant a tendance à disparaître. Mais on s'est appuyé là-dessus. Il y a toute une population... Moi je gérais tout le travail précaire, c'était moi le responsable. Donc en discutant avec les stations de ski, j'ai vu qu'ils étaient aussi soucieux de retrouver le même personnel l'hiver, pour avoir des gens formés. Et nous, au niveau de l'intérim, le gros des troupes, si on pouvait récupérer des gens régulièrement, allez, à partir du mois d'avril, début de mai, on avait des compétences... c'était l'objectif.

On a essayé de mettre ça en place en 2006, mais quand on a balancé ça, la CGT était contre, soi-disant parce qu'on favorisait les moniteurs de ski ! Mais les moniteurs de ski ne gagnent pas des millions dans les petites stations de ski et puis il n'y a pas que les moniteurs de ski. On a des conducteurs de damage, ceux-là on les a mis comme caristes chez nous et ça allait très bien. On a eu les agents de secourisme, les électromécaniciens.

On a eu 15 personnes... mais l'accord n'a été appliqué qu'une année. On a repris depuis un an, avec cinq emplois de plus, on avait notamment une personne qui travaillait dans un magasin de sport qui a fermé, on l'a prise en CDI. Maintenant, l'objectif est d'avoir au moins une quarantaine d'intermittents. Nous avons discuté un peu ici [à la FGA], tout le monde était OK. Le bassin d'emploi est difficile car on subit l'attraction de la Suisse où les salaires sont plus élevés. Même les intérimaires filent en Suisse. » (DSC Eaumin)

---

<sup>24</sup> Ce « partage de l'activité » s'apparente par certains aspects au « temps partagé » des salariés des groupements d'employeurs, dont B. Zimmermann (2011) note deux modalités principales : le partage saisonnier, comme ici chez Eaumin, pour les salariés les moins qualifiés, et la co-activité hebdomadaire, auprès de plusieurs entreprises, pour les plus qualifiés. Dans l'un et l'autre cas, elle note l'intérêt que peuvent y trouver ces salariés, avec en premier lieu la stabilité de l'emploi offerte par le CDI, mais aussi les limites inhérentes à ce type de « partage du travail », qui grève notamment souvent les possibilités de développement professionnel.

<sup>25</sup> Changements similaires à ceux évoqués plus haut, ce qui vient donc renforcer le constat énoncé.

## 2. Intégration et innovation dans les stratégies syndicales sur l'emploi

On peut raisonner sur la mobilisation différentielle de chacun des dispositifs, comme ci-dessus, mais aussi sur la façon dont ceux-ci sont ou non combinés. Cette perspective permet de mieux dégager la stratégie globale de l'équipe syndicale CFDT en matière d'emploi qui s'ordonne généralement autour de deux ou trois éléments clefs, répond en urgence à une situation de crise et tente de se construire sur le plus long terme, établit ou non un lien direct avec les stratégies industrielles et sociales ainsi qu'avec les questions de la gouvernance. Cette perspective permet également de dégager des pratiques et des démarches novatrices au sens où spontanément on ne les aurait pas classées dans ce qui relève de l'emploi même défini largement. Il en est ainsi des classifications qui relèvent de prime abord davantage de la politique salariale que de la politique d'emploi ou encore de l'organisation du travail même si les transformations de cette organisation ont souvent des conséquences directes sur la répartition de l'emploi au sein de l'entreprise. L'innovation peut aussi venir de la manière d'articuler les thématiques, de recourir à des outils nouveaux, de s'intéresser simultanément aux dimensions individuelles et collectives de la situation des salariés. Elle peut venir enfin de la façon de concevoir l'action syndicale, point qui sera abordé dans la partie 4.

### 2.1. Des stratégies intégrées

On trouve une vision intégrée de la stratégie sur l'emploi dans plusieurs cas étudiés. Notons que nos interlocuteurs soulignent d'autant plus cette intégration qu'ils occupent des fonctions de représentants au niveau central (délégué syndical *central* ou secrétaire du comité *central* d'entreprise) qui leur donnent une vision et une compréhension globales des phénomènes en jeu.

Dans l'entreprise **Jean-Bon**, l'équipe CFDT, que ce soit à travers les négociations de la GPEC, de la formation ou encore des classifications, a comme objectif essentiel de favoriser l'évolution professionnelle des salariés. Il faut pour cela intégrer mieux qu'elles ne le sont aujourd'hui les compétences complètes du salarié, y compris celles acquises à l'extérieur, avoir des systèmes de classification qui reconnaissent ces compétences et permettent la définition de parcours professionnels, développer des mobilités internes qualifiantes (cf. partie sur les mobilités internes) et équiper le salarié qui souhaiterait poursuivre sa carrière à l'extérieur. L'articulation entre ces différentes dimensions renvoie à « une vision de l'entreprise » qui met la personne du salarié au centre des dispositifs. Pour parvenir à cette intégration des différents champs de l'emploi, le DSC propose de constituer une commission de travail unique qui se substituerait aux groupes de travail par thèmes (classifications, mobilité, seniors, formation professionnelle) qui existent

aujourd'hui.

« Tout est lié. L'accord handicap, l'accord seniors, tout est lié. Avant on avait un accord handicap, un accord formation, un accord GPEC... Tout ça on va essayer de les ramener au sein d'une seule commission où on va essayer de travailler la vision de l'entreprise, avec les salariés au centre. C'est vraiment une vraie volonté de l'entreprise, une vraie volonté de la CFDT : on aura tout ensemble, on aura moins de réunions et du coup, tout va se regrouper. Parce qu'on est dans une entreprise qui ne veut pas licencier. Si elle licencie, c'est vraiment parce que le mec a fait des conneries. On est dans une entreprise qui a envie que les salariés se sentent bien chez Jean-Bon » (DSC Jean-Bon)

On peut également mentionner la stratégie intégrée de l'équipe CFDT de **TexCom** qui tout en réagissant à chaud aux plans de suppressions d'emploi (par des grèves et en négociant des plans de départs volontaires) cherche dans une perspective de plus long terme, à accompagner la mobilité interne, à promouvoir la polyvalence en identifiant les postes selon notamment leur degré de pénibilité, et en mobilisant la formation (cf. partie sur la mobilité).

À **Embal**, la stratégie d'emploi articule assez étroitement une attention aux conditions de travail, qui a été à la base du développement du syndicat, une défense de la reconnaissance du métier et de l'évolution des carrières à travers la mise en place d'outils objectifs d'évaluation (qui ne doit plus être laissée à la seule appréciation du responsable hiérarchique), une réflexion sur les changements technologiques et les transformations de l'organisation du travail qui entraînent des changements dans le contenu des emplois qu'il faut identifier, accompagner et organiser (à travers des formations notamment). On peut parler de stratégie intégrée au sens où toutes ces dimensions (technologie, organisation et conditions de travail, parcours professionnels, contenu des emplois, outils d'évaluation, formation) sont pensés en étroite relation les uns avec les autres, que tous font partie de ce que le syndicat estime être son champ d'intervention dans l'entreprise. La stratégie globale vise à construire des points d'appui et des formes de stabilité nécessaires à la mise en place de parcours professionnels.

« Le développement (de la CFDT) sur notre site s'est fait en prenant en compte les conditions de travail, les intérêts des salariés par rapport à l'évolution de leur carrière, on s'est toujours battu là-dessus... notamment sur la reconnaissance des métiers [...].

Le processus technologique a beaucoup évolué ces dernières années, en fonction des effets qu'on veut donner aux tubes. Donc il y a tout un parcours professionnel par rapport à ça, qui n'était pas qualifié au début, mais depuis quelques années, on travaille là-dessus. Et le processus de formation commence seulement maintenant à être plus organisé, avant c'était en cours de route : on recevait une nouvelle machine, on la testait, mais il n'y avait pas de parcours identifié pour savoir comment faire pour devenir régleur sur tel type de machine. C'est vrai en plus que c'est des process qui évoluent très vite, on va travailler comme ça pendant deux ans et peut être après, il faut faire autrement... c'est assez compliqué, sans être compliqué : il faut se donner les moyens de le faire. Mais ce qui parasite tout ça, les réorganisations successives tous

les deux ans, *on ne savait pas construire une stabilité pour bien construire un parcours professionnel par rapport à ça*. Par contre, dans l'accord GPEC qu'on a signé l'année dernière, il y a tout un module qui est prévu par rapport à ça, le parcours professionnel qui sera affiché, les différentes postes d'évolution disponibles, etc. Tous ces documents seront mis à la disposition des salariés lors des entretiens individuels. » (DSC Embal)

## 2.2. Des pratiques novatrices

Les pratiques novatrices rencontrées portent notamment sur l'articulation entre les dimensions collectives et individuelles de l'emploi, sur les liens entre classifications et emploi et sur ceux établis entre emploi, organisation et conditions de travail.

### 2.2.1. *Articuler dimension collective et individuelle de l'emploi*

L'articulation entre dimension collective et individuelle sur l'emploi est apparue particulièrement forte dans un certain nombre de cas. La défense de l'emploi dans l'entreprise n'est pas coupée d'une attention particulière accordée par les représentants CFDT aux parcours et aux projets (y compris de vie) des salariés pris individuellement. Cette articulation correspond à une tendance que l'on a pu observer dans d'autres études ; elle s'explique par plusieurs éléments qui ne sont pas spécifiques aux cas étudiés ici.

Elle tient tout d'abord à l'existence depuis plusieurs années d'un débat public sur la flexicurité et la sécurisation des parcours professionnels. Il s'agit dans l'un et l'autre cas de renforcer les garanties et les droits du salarié lorsque sont mises en place des politiques de flexibilité ou lorsque le salarié quitte une entreprise et se trouve en situation de transition professionnelle. Ce débat nourri de réflexions théoriques comme celle sur les marchés transitionnels (Schmid & Gazier, 2002) ou la flexicurité (Gautié, 2009 ; Zimmermann, 2011) a influencé la législation et la négociation collective notamment au niveau interprofessionnel (loi de 2005 sur la GPEC, ANI de 2008 sur le marché du travail et sur la formation professionnelle notamment).

L'articulation est liée en deuxième lieu à la multiplicité des dispositifs qui peuvent être mobilisés dans l'entreprise en cas de réorganisation profonde de ses activités et de plan de suppressions d'emploi. Que le salarié soit volontaire ou contraint au départ, l'entreprise ne s'acquitte pas de ses obligations en confiant simplement ses salariés à une cellule de reclassement. Elle doit organiser les transitions (par rapport au contrat de travail, aux garanties sociales, en cas d'échec du reclassement, ou lorsque la personne envisage de s'installer à son compte). Les enquêtes mettent en évidence qu'il n'y a pas une solution unique pour les salariés, que celles-ci sont très différenciées et tiennent compte – de manière plus ou moins détaillée – des projets professionnels et personnels des salariés. Les PSE, qu'ils soient ou non négociés avec les syndicats (à travers les accords de méthode notamment), reflètent cet élargissement de la gamme des possibles.

La troisième raison est liée aux formes individualisées de la gestion du personnel : entretiens annuels pour l'évaluation des compétences ou pour l'évolution des carrières, passeport formation, VAE, tous ces outils s'adressent à des personnes considérées dans leur individualité. Il en va de même des accords de GPEC (et des mesures d'accompagnement qui y sont associées). Au final on observe un traitement individualisé des personnes dans le cadre de dispositifs multiples dont beaucoup sont maintenant négociés. *Parcours et accompagnement* semblent les deux concepts qui illustrent le mieux ces évolutions.

L'activité syndicale s'en trouve transformée, d'autant plus que dans la plupart des accords et des PSE sont prévues des *commissions de suivi*. Elles sont chargées d'accompagner les salariés, de veiller au respect des accords (AM, GPEC) et du PSE, de suivre l'activité de la cellule de reclassement et, dans certains cas, de régler les cas compliqués. Leur composition comprend généralement des représentants des organisations syndicales signataires choisis parmi les élus au CE, et le secrétaire du CE. Comme nous le soulignons dans une étude portant spécifiquement sur les accords de méthode, « leur rôle se révèle très important et signale une implication des représentants du personnel dans le suivi des accords et tout particulièrement dans les reclassements internes et externes. Cette implication dans le devenir des salariés traduit une évolution dans les pratiques syndicales qui, jusqu'au milieu des années 2000, restait en dehors du suivi individuel pour s'en tenir aux dimensions collectives des licenciements. Il s'agit d'un résultat significatif des monographies, qui confirme l'émergence et la consolidation d'une logique d'engagement ». (Didry & Jobert, 2008, p. 27).

Cette attention au parcours des salariés au sein de l'entreprise de la part de l'équipe CFDT est particulièrement développée dans plusieurs cas étudiés. Comme l'explique le DSC de Embal :

« Le dernier aspect (de notre stratégie en matière d'emploi) est lié à la question des parcours professionnels. Avec les mesures qui existent au niveau national, mais aussi des choses faites par l'entreprise... On voulait avoir différentes choses, parce qu'il y a différents emplois et des salariés différents : les jeunes célibataires, les jeunes mariés, etc. L'accord GPEC reprend ce qui existe, mais les accompagnements, ça dépend de la situation de chacun. Donc on a les entretiens individuels, avec le chef qui pouvait proposer ou pas des formations, des accompagnements, tandis que là, les choses sont plus formalisées, tout le monde saura quels sont les parcours professionnels en entreprise. L'objectif sera d'identifier des passerelles entre les métiers, mais c'est pas encore fait. » (DSC Embal)

Comme on l'a vu dans la partie consacrée à la mobilité et la mise en place de stratégies intégrées, la construction de parcours professionnels est l'une des priorités qu'affiche l'équipe CFDT de Jean-Bon. Pour le DSC, l'intérêt de l'accord GPEC – qu'il qualifie de GPEC positive –, de la négociation programmée sur la formation et de la négociation en cours sur les classifications réside précisément dans cette perspective de parcours qui est ou sera offerte aux salariés.

« Oui, c'est une prime à l'ancienneté, mais maintenant il y a aussi des formations, un

entretien individuel tous les ans (normalement, c'est obligatoire tous les deux ans, mais nous on a demandé que ça soit tous les ans). Des entretiens donc pour voir les objectifs, les points positifs et les points négatifs, les améliorations... on est vraiment sur un parcours professionnel. *À mon sens, il redonnera une vision de ce qu'est une entreprise.* Aujourd'hui, on était sur une population qui bossait pour une entreprise, mais demain, ils peuvent aller bosser pour une autre, ils s'en foutent. Avec un parcours professionnel, c'est redonner un peu de confiance dans l'entreprise et se dire, ce parcours m'appartient ! Si je suis bloqué et que je reste sur un poste *ad vitam aeternam*, je n'ai plus de confiance dans mon entreprise, je ne peux pas évoluer.

Ce parcours est pour les personnes qui rejoignent l'entreprise. Pour les gens qui sont positionnés déjà, on essaie de leur donner des perspectives, mais après ils ne vont pas évoluer comme les autres. Moi je pense qu'il fallait avancer sur ce point-là [...]. La prochaine négociation qu'on va avoir, ça va être la GPEC/formation. On a un plan de formation mais il faut faire un rattachement avec les parcours professionnels. » (DSC Jean-Bon)

Dans un cas au moins, celui de TexCom, l'attention aux problèmes individuels des salariés n'intervient pas comme un complément à une démarche collective qui serait première dans l'action syndicale. Elle est un tremplin pour celle-ci et permet en outre de gagner des adhérents.

« Aujourd'hui on vit dans un monde d'égoïstes, on va dire ce qui est. Nous on est là pour regarder l'intérêt collectif, mais aussi l'intérêt individuel. Et le fait de s'intéresser aux problèmes individuels, ça permet de développer le collectif. En définitif, nous, ça nous a permis d'augmenter nos adhésions. » (DSC TexCom)

### ***2.2.2. Une attention renouvelée aux classifications professionnelles***

Si on met les parcours professionnels au cœur de l'action syndicale dans l'entreprise, il est nécessaire de revoir la logique de fonctionnement des systèmes de classification. Jusqu'à présent ces systèmes ont été mobilisés par rapport au salaire : c'est son augmentation (à l'ancienneté) qui entraîne une augmentation de coefficient et non l'inverse. Mais l'inflation en termes de coefficient connaît des limites. Redonner sens aux classifications est difficile à faire admettre non seulement aux salariés mais aussi aux syndicalistes eux-mêmes.

« On a commencé par les agents de maîtrise, population plus facile, parce que ce n'est pas une classification individuelle mais un parcours individuel. Derrière, et là, c'était toute la difficulté à leur faire comprendre, même à la CFDT, qu'on est sur une classification collective avec un parcours individuel. Alors qu'ici, la compréhension des anciens c'est que tous ceux qui passent sur une machine aient le même coefficient, qu'ils aient trois ans d'ancienneté ou trois jours... Ça fait 8 ans que moi j'ai cette vision et que je leur dis qu'on va dans le mur. On est sur des classifications avec des niveaux de coefficients supérieurs à la profession. Derrière, l'entreprise ne peut pas continuer à mettre des coefficients... aujourd'hui pour faire ça, nous on est au 185 sur une conduite de ligne automatisée, eux ils doivent être à 170. Donc voilà, il y a le coefficient mais

aussi le salaire attaché à côté. Ce qu'il faut comprendre c'est que *l'entreprise ne peut pas se déconnecter du marché non plus*, les gens ont du mal... Redonner de la perspective dans le parcours professionnel, voilà ce qu'on voulait [...]. Avant, on faisait de la classification pour obtenir du salaire. Pour moi, un salarié, je vois bien dans notre travail, si on a un parcours professionnel et une vision sur notre avenir, c'est plus important... Quand on est tout le temps dans le même endroit, on se lasse ». (DSC Jean-Bon)

À Eaumin, l'accord de classification sur les compétences en voie d'être conclu, est pour les mêmes raisons que celles qui viennent d'être évoquées, considéré comme un vrai progrès par le DSC du moins si son contenu aborde correctement le positionnement des emplois et le lien avec le salaire

« On entend beaucoup sur la GPEC, c'est pour faire joli, mais pour moi, il y a pas grand-chose de fait. [...]. Nous on fait beaucoup de choses en CCE. Nous CFDT on trouve qu'on parle beaucoup GPEC... là en ce moment, on devrait mettre en place, on n'est pas très loin de mettre en place un accord sur *les classifications par les compétences* mais pour le moment, c'est tout arrêté. On n'est pas loin d'aboutir, mais bon, la direction a trouvé que c'était trop compliqué, en plus on est les seuls moteurs là-dessus.

À mon avis, la problématique n'est pas la cartographie des métiers, le gros du boulot, la prospection sur les emplois repères, tout ça a été fait [...]. Nous on a un accord qui date de 1990 qui parle des compétences dans lequel nous on voudrait récupérer des choses fondamentales, mais eux [la direction], ça les gêne... quand il faut repositionner les emplois dans la grille...on n'est pas loin, le gros du boulot est fait. Les emplois et les salaires, c'est là que ça commençait à coincer. » (DSC Eaumin)

Dans l'un des établissements de Pharma qui produit des vaccins, l'attention aux modalités d'application d'un accord de classification relève bien des pratiques que le syndicat développe dans le domaine de l'emploi comme le précise le DSC :

« On a aussi pris un soin tout particulier par rapport à un accord récent de classification. On prend bien soin de faire noter dans l'organigramme le bon libellé du poste : que le libellé corresponde au libellé d'emploi qui est dans l'accord classification. Le libellé est rattaché à un coefficient minimum. Donc une fois noté, on fait attention que personne ne soit embauché sur ce poste-là au-dessous de ce coefficient minimum. Ça c'est le genre de déviance que nous avons constaté sur le site. Dans le processus de promotion, on arrive à promouvoir des personnes sur des postes supérieurs, on les fait évoluer d'un coefficient, donc la personne est contente, sauf que nous, quand on regarde qui avait eu ce poste-là, on voit que c'était quelqu'un qui avait trois coefficient de plus. C'est comme ça qu'on arrive à remplacer un cadre par un technicien supérieur. D'ailleurs, il y a une des personnes qui s'est présentée aux élections sur la liste CFDT qui était concernée par ce problème. Elle a postulé sur un poste cadre, à la suite d'une démarche individuelle. Elle avait fait un CIF, eu son diplôme d'ingénieur. Elle était technicienne à la base, donc elle a postulé pour un poste de cadre, elle a été retenue, mais au moment de la passer sur le poste, on lui a proposé une évolution d'1

coefficient. Donc si elle n'avait rien dit, elle aurait assuré le boulot mais elle se serait retrouvée dans les faits 4 coeff de moins. C'est donc un vrai enjeu ! Ça a été une grosse bataille. On a passé 4-5 réunions : quand ils ont compris qu'on ne lâchait pas l'affaire, ils ont accepté. » (DSC Pharma Vaccins, élu au CE Vaccins Nord)

### 2.2.3. *Emploi, organisation du travail et conditions de travail*

Des questions d'emploi sont assez fréquemment associées à celles d'organisation et de conditions du travail comme on l'a déjà noté pour Embal. Sans que soit nécessairement utilisé le terme de « qualité de l'emploi », c'est bien cette dimension qui est visée ici.

La stratégie d'emploi du syndicat peut prendre la forme d'une vigilance sur le maintien de l'emploi lorsque de nouvelles formes d'organisation de la production et du travail sont introduites. Il en est ainsi à **Pharma** (unité des vaccins) où la direction, en application de la politique de « *transforming* », qui semble correspondre à un modèle de GRH expérimenté dans des groupes pharmaceutiques, réduit les lignes hiérarchiques, concentre les équipes etc. Il s'agit pour le syndicat de veiller à ce que cela ne soit pas l'occasion de réduire discrètement les effectifs.

« Notre processus de réorganisation des services est arrivé après, on est sur un modèle d'unités opérationnelles (comme ce qui se fait à Medic), il y a toute une réorganisation de la production, réduction de nombre de managers, des équipes plus concentrées sur la production, moins éparpillées, pour « gagner en efficacité ». Tous les services, que cela soit le vrac ou la mise en forme pharmaceutique, tout le monde a été concerné. Cela a touché les laboratoires aussi. Il y a donc un changement dans les organigrammes. En CE, nous avons fait très très attention, au fur et à mesure que les services sont réorganisés... de toute façon, comme c'est une décision de la direction, que cela nous plaise ou non, ça va se faire. *Du coup, ce qu'on peut faire, c'est de s'assurer que les salariés le vivent bien, plutôt de l'accompagnement.* Donc on fait des propositions sur la base de ce que nous disent les salariés et c'est comme ça qu'on obtient plus d'explications. On s'assure que ce qu'ils nous présentent c'est la réalité sur le terrain, parce que ce n'est pas toujours le cas. En fonction des chefs de service, c'est plus ou moins transparent. Donc on prend bien la peine de s'assurer qu'il n'y a pas de perte d'effectif, l'effectif de départ, l'effectif d'arrivée, donc s'il n'y a pas de perte, c'est déjà bien. On fait aussi attention que dans le nouveau organigramme on retrouve bien toutes les personnes. Alors, ce qui est intéressant, c'est d'essayer de voir quelle promotion ça peut apporter, parce qu'il y a de ça... on fait attention aux charges de travail. Ou quand il y a une personne qui est promue au sein du management, que cela ne fait pas une personne de moins sur les postes de travail. On obtient donc un renforcement des effectifs. Et on s'assure de la répartition des tâches. » (DSC Pharma Vaccins, élu au CE Vaccins Nord)

Une attention méticuleuse à l'organisation du travail permet aussi de « sauver » des emplois à **Medic 2**. L'expertise du syndicat (aidé par un cabinet de consultant) fondée sur une connaissance précise du terrain peut s'opposer aux arguments managériaux fondés sur un

calcul sans connaissance de cette même réalité.

« On avait les conseils de l'expert, mais il fallait argumenter... eux ils nous donnent des solutions toute faites, mais en réunion, il fallait savoir répondre, argumenter. On peut contredire, mais si on a des arguments. Sur les TRG, les experts n'allaient pas parcourir nos 16 hectares pour voir si cela tenait, ils font des missions de 15 jours. Les experts nous ont aidés sur le calcul du nombre des personnes sur ligne... après, il a fallu chercher de la munition. Il fallait du spécifique, il fallait connaître la situation sur le terrain. On a essayé de sauver un maximum de gens, mais ça a été très dur. Je sais que moi, pour le magasin central distribution, c'était mon secteur je le connaissais par cœur. Donc je leur ai demandé : savez-vous combien y-a-t-il de palettes ? Vous avez tant. Savez-vous combien de personnes il vous faut pour les bonnes pratiques de distribution ? Il vous faut deux. Là, ils se sont dit : « merde ! » Donc on a pu sauver tout le monde. En fait, j'ai eu l'impression qu'on leur a dit : « il faut tant d'effectifs en moins, débrouillez-vous avec l'organisation ». Moi j'avais mon responsable, un anglais... il n'est jamais venu nous voir dans la distribution. Matériellement, il ne savait pas le boulot qu'il y avait à faire. » (DSC Medic, DS Medic 2)

Se mobiliser pour l'emploi, c'est aussi pour le DSC de **Plastic**, être particulièrement attentif aux conditions de travail des salariés qui vont être affectés à de nouveaux postes de travail correspondant à une nouvelle activité de l'unité (trucks). La GPEC est considérée comme l'outil adéquat pour aménager les nouveaux postes et permettre au syndicat d'être impliqué dans ce projet. Là aussi, cette action est considérée comme essentielle pour obtenir la confiance des salariés.

« Par rapport à cette réorientation de l'activité, la stratégie de la CFDT (ça c'est vraiment nous) est de créer une GPEC pour le site. On a déjà eu une réunion. Une réunion est programmée en juin avec l'Anact (Aravis<sup>26</sup>). Ils viendront avec un cabinet d'ergonomes pour réussir l'ergonomie des postes. *Parce que si on ne réussit pas l'ergonomie des nouveaux postes de travail, on va avoir plein de problèmes dans l'usine.* On a demandé que ça passe par le FACT, le fonds d'aide pour l'amélioration des conditions de travail<sup>27</sup>. Nouveaux métiers, nouveaux postes de travail, sécurité : faut que ce soit pris en amont. C'est la première fois que l'on mène une telle action, si ciblée, sur la question de l'aménagement des postes. Le groupe a aussi mis en place le workshop : une chaîne en simulation, ici, ce qui a permis de faire avancer beaucoup de choses. Les ergonomes vont ainsi travailler avec les équipes projets ici ; la mission est de 15 jours. *Il faut réussir ce challenge car sinon, on n'est pas bien non plus.* » (DSC Plastic)

---

<sup>26</sup> ARAVIS = Agence Rhône-Alpes pour la Valorisation de l'Innovation Sociale et l'amélioration des conditions de travail.

<sup>27</sup> FACT = Fonds pour l'amélioration des conditions de travail

### 3. Des mobilisations plurielles sur l'emploi

L'investissement syndical sur les questions d'emploi se concrétise par la mobilisation de nombreux dispositifs issus de la législation et d'accords mais il ne s'y réduit pas. Les enquêtes de terrain montrent en effet que les équipes CFDT ont souvent recours à une pluralité de registres d'action ; la négociation collective et l'information/consultation des institutions élues dont on a vu l'importance dans les entreprises étudiées se combinent avec des formes de mobilisation internes ou externes à l'entreprise et à des actions judiciaires.

#### 3.1. Des traditions diverses de conflictualité selon les sites

Grèves et débrayages interviennent régulièrement lorsque des plans de restructuration sont annoncés ou dans le cours de la procédure même si, en raison des délais de procédure souvent longs, les arrêts de travail revêtent plutôt un caractère ponctuel et limité comme le débrayage ou même de simples rassemblements durant la pause. Ces conflits – formes, suivi et ampleur – ne sont évoqués que de manière succincte à Medic, Pharma, Plastic, Source et Lingerie car les entretiens – prioritairement centrés sur la mobilisation des grands dispositifs – n'ont pas eu lieu au moment du déroulement des conflits ou juste après.

Ce que mettent surtout en évidence les entretiens, ce sont les traditions de lutte et de conflits de certains sites et la manière dont la CFDT a façonné ou s'est inscrite dans ces traditions.

À **Source**, le DSC actuel explique qu'il a adhéré à la CFDT après avoir été, en tant que technicien – à l'origine du déclenchement d'une grève. Dans cette entreprise où la CFDT est majoritaire, la grève a longtemps été un levier d'action syndicale et d'affirmation (contre la CGT) de l'identité de la section même si maintenant le DSC considère que « la négociation et la mauvaise presse » sont les moyens les plus efficaces pour défendre l'emploi.

« La fusion avec Aqua s'est faite en 2004. Nous on est quasi convaincus que c'était décidé en 2002. Pourquoi ? En 2002, la CFDT est partie seule en grève pendant 6 semaines. Que sur le site de Source. Pourquoi la CGT n'était pas avec nous ? Bien parce qu'il fallait laisser la CFDT toute seule. C'était sur l'emploi, les embauches, les conditions salariales et sur la prime d'intéressement [...]. Il y a eu 6 semaines de grève et tout le monde contre nous : toute la CGT, la direction, l'inspection de travail... Ils se sont aperçus qu'ils ne passeraient pas sans nous. On est parti en grève à 500, mais après 3 jours, on est descendu à 250. Et il y avait des élections au mois de juin. Mais là, on a pété les compteurs. Une forte majorité. Donc du coup après, ils ont préparé la fusion en 2004. Depuis 1995, tous les printemps on était en grève. Pour l'emploi, l'argent... » (DSC Source)

À **Remed**, issue de la fusion de deux laboratoires pharmaceutiques, le DSC évoque une double tradition par rapport aux conflits. L'entreprise familiale se caractérisait par une longue tradition de dialogue social et de concertation qui s'appuyait sur une confiance réciproque entre direction et représentants du personnel ainsi que sur la participation directe du personnel à différents groupes de travail. Tout autre est la tradition du laboratoire dont les actionnaires ont changé fréquemment au cours d'une histoire marquée par la succession de rachats et de plans sociaux. Là, s'est affirmé un syndicalisme combatif, méfiant à l'égard du discours patronal et très procédurier. Les plans sociaux successifs qu'ont connus les salariés et leurs représentants les ont en effet « formés » et « aguerris » aux procédures et aux mobilisations qui accompagnent ces restructurations, en s'appuyant à la fois sur leur connaissance du droit et le recours aux médias.

« Alors historiquement et culturellement la CFDT chez Granule faisait entre 70 et 80 % aux élections, donc très majoritaire et qui comptait. Avec une culture de luttes parce qu'on a eu les rachats, avec des PSE systématiquement, ce qui ne se fait pas sans dégâts. Donc effectivement ça vous oblige à vous intéresser un peu au Code du travail, aux règlements, etc. Donc pour nous, le livre III, le livre IV, le droit d'alerte, la communication, appeler *Les Échos*, les relations avec les journalistes, etc., on avait un peu l'habitude. » (ancien DSC, Remed)

Ces deux traditions se sont heurtées dans la nouvelle entité. Elles expliquent les tensions internes au sein de la section et les réticences de certains membres du syndicat à adhérer à la politique de participation de la direction qu'approuvent au contraire d'autres membres. Les débats à propos des accords de méthode (*cf. supra*) illustrent ces difficultés.

Dans le troisième exemple, **Medic 2**, une entreprise pharmaceutique britannique qui connaît d'importantes restructurations, la CFDT affiche sa volonté d'être en pointe dans les mouvements de grève, ce qui, en 2009, lui a permis de gagner les élections professionnelles. À la différence des autres cas cités, le dialogue social est ici faible, discontinu, limité au respect des procédures légales en matière d'information et de consultation.

« Les gens ont reproché aux OS majoritaires de ne pas les avoir prévenus (des intentions de la direction). De ne pas les avoir incités à faire grève quand il y a eu l'annonce du plan social (800 suppressions d'emplois). D'avoir accepté... donc, ça a été reproché. Tandis que nous, on leur a dit : « vous sortez, on est là ! ». Notre position a été que si les gens voulaient faire grève, nous, on les soutenait. Après, nous on communiquait beaucoup : on avait les réunions en centrale à M., je revenais à 21h et je faisais une communication dans les services, donc je rentrais à 3h du matin chez moi. Je vais vous raconter une anecdote : le premier jour on a dit, d'accord on vous encadre, on vient avec vous sur le piquet de grève. Bon, à tour de rôle, pour avoir toujours avec vous un délégué syndical. À 2 heures du matin, je me suis retrouvée la seule déléguée syndicale sur place ! » (DSC Medic, DS Medic 2)

Après celui de 2009, un deuxième PSE est prévu pour le centre de distribution qui va fermer en 2011. La CFDT s'est engagée dans une grève dure qui, souligne la DS, a retenu

L'attention des autorités et des médias.

« On a bloqué les accès... on a fait trois semaines de grève. Du coup, la « préfète » a mis son nez dedans. La communication a été meilleure cette fois-ci parce qu'on a un carnet d'adresse de journalistes. » (DSC Medic, DS Medic 2)

À **Plastic**, la grève, qui prend la forme de débrayages de courte durée, est intégrée par la CFDT à une stratégie de négociation et de dialogue social – des accords de méthode notamment, afin de peser sur leur contenu<sup>28</sup>. C'était le cas en 2006 lors de la fermeture d'un site et c'est à nouveau le cas pour appuyer la négociation annuelle obligatoire. Mais cette stratégie, approuvée par les ouvriers auprès desquels le syndicat est très implanté, est contestée par la CFTC qui cherche à s'implanter parmi les ETAM et cadres lors des prochaines élections.

**Pharma** offre un exemple de la dynamique de mobilisation qui s'enclenche dans un site à partir d'une stratégie syndicale programmée au niveau du groupe en réaction à la politique de ce dernier, des choix d'action de l'équipe locale face à l'échec des négociations engagées et de l'intervention des salariés. Il décrit l'enchaînement des faits et des décisions qui conduisent à une grève de trois semaines.

« Déjà les salariés sont informés de ce qu'on fait. Les comptes rendus du suivi de la négociation, ils étaient au courant que ça se passait mal. Après il y a eu le coup du 1<sup>er</sup> décembre : on avait appelé les salariés sur le temps du repas à se réunir devant la distribution. C'était sur le site, mais par contre il y a eu aussi un appel général à l'échelle du groupe. Pour le coup, c'était avant la deuxième réunion, pour mettre un coup de pression. Le rassemblement c'était à X, choisi parce que ce site a été fortement mobilisé pour le H1N1. Ça a été proposé en comité de liaison CFDT, c'est une décision qui a été prise entre les coordinateurs et tous les délégués syndicaux centraux, de toutes les activités. On se réunit tous les mois, c'est là qu'on fait le point sur ce qui se passe dans le groupe, qu'est-ce que la CFDT fait. Donc c'est là que ça a été proposé. Depuis plusieurs mois, on était tout d'abord sur une problématique d'emploi, toutes ces suppressions d'emploi, depuis le départ la CFDT... mais il y avait la CGT, on était pour l'action. C'était un principe acquis depuis, avant l'été 2009. Et on arrive en novembre 2009, et au lieu d'attendre, on propose cette modalité-là, de se rassembler devant le site de distribution... dès le départ et jusqu'à la fin, on est sur une problématique de groupe. C'était pas du débrayage, c'était sur le temps de repos, on invitait les salariés à se rassembler symboliquement devant le site pour montrer qu'ils soutenaient nos revendications. [...]. Après symboliquement on a déposé un cadenas en carton sur les grilles de la distribution, pour montrer qu'ils étaient en train de mettre

---

<sup>28</sup> L'intégration constatée dans ce cas fait écho plus largement à la conception de la grève et du conflit des adhérents de la CFDT, comme le montre l'étude de C. Dargent, G. Groux et H. Rey (2010). Ils soulignent que pour ces adhérents, la grève est « un instrument au service de la négociation et des compromis sociaux. [...] En ce sens, le conflit est un instrument de régulation plus qu'un dispositif de protestation traditionnel ou une instance purement subversive. » (p. 50).

le site à l'arrêt. Donc très symbolique ce jour là. Le 3 décembre, il y a la deuxième réunion qui s'est mal passée comme prévu. Et c'est là qu'on a décidé d'aller en grève. D'ailleurs, ça c'est fait un petit peu plus tôt que prévu, à la demande des salariés ». (DSC Pharma Vaccins, élu au CE Vaccins Nord)

### 3.2. Les mobilisations externes : ressources politiques, institutionnelles et médiatiques

Les conflits et les mobilisations internes qui surgissent à l'occasion de certaines restructurations se doublent fréquemment d'interventions externes du syndicat CFDT auprès des élus politiques et du préfet – qui représente l'État au niveau régional et départemental – pour qu'ils fassent pression auprès de la direction, voire négocient avec les directions des groupes. L'information auprès des différents médias de la situation de l'établissement qui vise à populariser l'action des salariés contre les plans sociaux et à avoir le soutien de l'opinion publique locale, fait désormais partie des registres habituels d'intervention des équipes syndicales. Les propos du DS de Medic 2 et Remed rapportés ci-dessus soulignent clairement cet objectif, tout comme ceux du DSC de TexCom qui insiste sur le fait qu'à la soudaineté de l'annonce du projet de restructuration par la direction doit répondre une prise de parole publique et médiatisée rapide des représentants des salariés :

*Q. Est-ce que vous avez pu anticiper cette restructuration ?* Ben non, ils nous l'ont annoncé comme ça en comité d'entreprise, ça a été un coup dur. On s'attendait à quelque chose, on savait que la crise de la vente à distance était là, mais on ne s'attendait pas à autant de licenciements. C'était hard ! Il y a eu des actions, dans les journaux, des manifs dans la rue, des actions pour sensibiliser les Français à ce qui se passe à TexCom, ça a été dans toutes les télévisions, dans tous les journaux... Le soir même de l'annonce du PSE, j'étais sur le plateau de France 3 pour évoquer en direct ces problématiques. C'était assez dur. » (DSC TexCom)

On peut également rappeler les propos du DSC de Plastic expliquant que tout le monde avait été vu (« élus politiques du coin, préfet, vice-président de la région ») pour tenter d'éviter la fermeture d'un site mais que ces contacts n'avaient pas permis de remettre en cause cette décision. D'où la négociation d'un accord de méthode pour « planifier les choses » (cf. *supra*). En ce qui concerne cette entreprise, le responsable syndical insiste à plusieurs reprises au cours de l'entretien sur l'implication forte du sous-préfet, un ancien ingénieur des Arts et métiers, qui incite la direction du groupe à proposer des solutions acceptables pour la nouvelle restructuration annoncée en 2011. Pour le syndicaliste, c'est incontestablement un acteur important dans la crise, amené à jouer un rôle clef pour la dénouer.

« Plastic a négocié avec l'État ; réunion à la sous-préfecture. Réunions toute l'année en 2010 [notamment pour la signature d'un accord de revitalisation du site]. Pour le

deuxième plan (PSE), l'État récupère les sous non dépensés du 1<sup>er</sup> plan en 2009. L'État est prêt à faire des efforts. On note une implication forte du sous-préfet (ancien ingénieur des Arts et Métiers). Le maire a invité tout le monde, toutes les couleurs politiques, à la mairie pour une conférence de presse : la direction a lâché qu'ils ne fermeraient pas le site. Les propos ont été rapportés dans la presse illico, donc ils sont bien coincés ! Il y a des marges de manœuvre sur les budgets de formation. Le sous-préfet est très impliqué sur ces questions, y compris la GPEC. Il aime bien connaître ce qui se passe, écoute bien, voit les entrepreneurs. » (DSC Plastic)

### 3.3. Les actions en justice : défendre « la cause de l'emploi »<sup>29</sup>

Les recours en justice – pour contester notamment un PSE ou le non-respect des procédures formelles d'information et de consultation – constituent un registre d'action utilisé de longue date par les syndicats et les élus des comités d'entreprise nationaux ou européens. Même les accords de méthode, qui tendent à sécuriser les procédures, n'éliminent pas le recours à la justice (Didry & Jobert, 2010). Ces recours en justice se combinent fréquemment avec la mobilisation de la presse. Comme le souligne É. Béthoux à propos de l'action judiciaire du comité d'entreprise européen d'Alstom, « la médiatisation des conflits apparaît comme une ressource externe essentielle, non seulement pour mettre au jour le conflit et les actions engagées par l'instance transnationale, mais aussi parce qu'elle entre directement en jeu dans le rapport de force entre direction et représentants des salariés » (Béthoux, 2008, p. 232). Dans les entreprises étudiées, ces recours existent mais sauf à Lingerie, ils ne sont qu'indirectement liés aux restructurations et aux questions d'emploi.

À **Lingerie**, spécialisée dans la confection de sous-vêtements et soumise à une vive concurrence des pays à bas coût de main-d'œuvre, la direction estime en 2005 que la fermeture des derniers ateliers de confection en France est inévitable et décide de délocaliser en Roumanie deux usines. Pourtant, quelque temps après cette restructuration, les salariés continuent à se poser des questions sur l'avenir de la marque ce qui détermine les représentants du personnel à déclencher *un droit d'alerte*. Le juge leur donne raison et condamne la direction à répondre à toutes les questions formulées. L'expérience de cet épisode s'avère décisive pour la signature du premier accord de méthode en 2006, la direction souhaitant à tout prix éviter d'être convoquée au tribunal.

« La bagarre, on l'avait déjà vécue et ce qui nous a sensibilisés, c'est le droit d'alerte. C'est-à-dire comme ils [les syndicats et les élus] s'attendent au pire, ils vont déclencher un droit d'alerte et nous allons nous retrouver dans les tribunaux comme cela nous est

---

<sup>29</sup> Nous empruntons là l'expression employée par C. Didry et L. Tessier (1996) dans leur étude de la contestation en justice, par les comités d'entreprise, de la régularité des procédures de licenciements collectifs. Ils mettent en évidence le caractère situé et spécifique de ces mobilisations judiciaires au regard de l'histoire de l'entreprise, de ses produits et des qualifications des salariés, qui jouent comme autant de ressources dans la mobilisation.

déjà arrivé. Et là, nous pouvons tomber sur un juge fou, pardonnez-moi l'expression, qui va nous obliger à leur donner des choses qui n'existent pas.» (DRH Lingerie)

Pour les OS, le droit d'alerte est un moyen efficace pour faire pression sur la direction, mais cela ne rend pas toujours service aux salariés. En fait, la procédure peut durer plusieurs mois et dans un contexte de forte incertitude, le manque d'informations peut s'avérer préjudiciable.

« [En 2006] on était prêts à faire un droit d'alerte, mais on savait que cela allait durer longtemps. La dernière fois [en 2000], ça a duré pratiquement un an. Donc on s'était dit, cette fois-ci il vaut mieux qu'on évite ce droit d'alerte, même si on allait utiliser cette pression « Attention, on va le faire le droit d'alerte ! » C'était donc pour avoir les mêmes infos... eux ils se sont dit « Bon, on fait un accord de méthode », parce qu'ils avaient peur d'aller au tribunal. » (DS CFE-CGC Lingerie)

À **Medic**, où l'annonce d'un plan de restructuration a entraîné un mouvement de grève de plusieurs semaines, les recours judiciaires – cette fois à l'initiative de la direction – ne sont pas directement liés au PSE mais s'inscrivent dans un rapport de force très dur où l'enjeu est de faire plier l'adversaire. Dans ce cas, les actions judiciaires sont clairement un indicateur d'absence de dialogue social et d'affrontements permanents entre direction et syndicats.

« On avait bloqué des camions mais il y avait la pandémie H1N1 au Canada... la préfète s'en est mêlée. Mais nous on lui a répondu qu'on ne bloquait pas ces camions-là, on n'était pas à ce point irresponsable. Quand le camion est arrivé, les papiers de douane n'étaient pas faits. Donc c'est moi, la déléguée syndicale qui faisait grève qui a fait la déclaration aux douanes. Tout ça pour nous faire passer pour les vilains méchants. Après la direction nous a poursuivis en justice, juste la CFDT. On a été 12 fois en tribunal avec eux... on a gagné 10 sur 12, pour tout et n'importe quoi, pour les élections (le protocole d'accord ils ont voulu le faire en force, on a contesté), ils nous ont contesté les délégués syndicaux, pour le blocage du site, une assignation en tribunal. Le dernier : comme on est en dessous de 2 000 salariés, ce n'était plus utile d'avoir 3 délégués syndicaux. Pour ça, c'est jugé, on a gagné. » (DSC Medic, DS Medic 2)

### 3.4. Le recours à l'expertise

L'expert accompagne la négociation des accords de méthode et du PSE dans de nombreuses entreprises mais est moins présent quand il s'agit de discuter des mobilités internes et externes hors PSE. Comme l'expert choisi par le comité d'entreprise est généralement celui qui procède à l'examen annuel des comptes, il connaît bien l'entreprise et ses acteurs ce qui lui permet de formuler assez rapidement un avis, d'être suivi dans ses recommandations par les syndicats et les élus et dans certains cas par la direction de

l'entreprise elle-même. Les restructurations qui touchent les entreprises multinationales se traduisent par un recours particulièrement fort à l'expertise que ce soit pour évaluer le bien fondé du projet de la direction, le contenu du PSE ou encore pour aider les syndicats et les élus à élaborer une stratégie avant même le déclenchement de la procédure. Le cas de **Lingerie** illustre particulièrement bien ce rôle de l'expertise (cf. partie sur les accords de méthode) qui est au centre du premier accord de méthode signé en 2006.

Dans cette entreprise, les experts ont consulté le dossier déposé à la DG Concurrence de la Commission européenne et réalisé un diagnostic stratégique selon les modalités définies de commun accord avec la direction. Même si le « groupe projets » mis en place par un accord de méthode n'a finalement pas anticipé les suppressions d'emploi dans les mois suivants, les acteurs sociaux se sont montrés relativement satisfaits de l'expérience de ce premier accord de méthode. Pour les OS, l'intervention des experts a été bénéfique parce que, malgré leur expérience de terrain : « Éplucher les comptes c'est quand même pas notre boulot. On se tient informés, on fait ce qu'on peut, mais sans l'aide d'un juriste ou d'un comptable, on n'y arrive plus aujourd'hui. » (DS CGT Lingerie)

De son côté la direction a considéré l'intervention de l'expert comme un facteur facilitant le dialogue social, notamment dans un contexte économique difficile.

« De toutes façons, quel que soit le repreneur, on est dans une situation qui devient préoccupante [...]. Plutôt que d'avoir un droit d'alerte, autant se mettre dans l'anticipation et donner la possibilité à l'expert de faire un constat. Parce qu'un expert économique, à moins d'être complètement tordu ou vendu, il sera obligé de dire, que cela leur plaise ou pas, vous êtes dans le textile, au niveau mondial le textile est tel qu'il est. C'est un diagnostic économique, ensuite, sur le plan social, c'est une autre affaire. Mais économiquement on ne vous raconte pas des mensonges. » (DRH Lingerie).

Les syndicats et le CE sont de plus en plus vigilants en ce qui concerne le choix du cabinet d'experts amené à jouer un rôle très important dans les procédures d'information-consultation en cas de licenciement économique, comme l'explique le DSC de Medic 1 :

« Nous on a des règles au niveau du CCE, c'est le CE le plus impacté [par le projet de suppression d'emploi] qui choisit son expert. Comme la tendance au CCE, c'est Sécafi, nous ici, on a pu faire passer Syndex. Une astuce, mais qui a du sens. On a travaillé avec une équipe de trois experts. C'est des missions de 90 jours. Faire le rationnel économique, montrer que c'est du pipeau, faire l'accompagnement, faire une moyenne, voir si c'est possible de faire plus... Trois mois, c'est long en fait. La procédure c'est ça... il faut trouver des questions réellement fondées... Après, si on ne rend pas un avis, la direction peut nous amener devant les tribunaux pour entrave.

*Q : Est-ce que ça sert à quelque chose toute cette démarche ?*

*R : Ça sert un peu... parce qu'on peut quand même sauver des postes. À Medic 1, on a sauvé très peu de postes, à Medic 2, on a sauvé quelques-uns aussi. Au siège social on en a sauvé aussi... Dès qu'on parle de l'organisation, des compétences, on commence à leur demander « mais comment vous allez faire ? » En 2003, les discussions ont permis d'éviter l'externalisation d'un service au siège social. L'expert, à*

la réunion 2, est tenu de rendre un rapport. La direction a son juriste et son avocat, qui ne viennent pas aux réunions. La direction peut amener des chefs de département qui ont travaillé sur le projet. » (DSC Medic, DS Medic 1)

L'expertise est également mobilisée par les équipes syndicales pour intervenir sur les conditions de travail comme on l'a vu à Plastic où le DSC explique l'importance qu'il accorde à l'intervention de l'ANACT et d'ergonomes pour définir les postes de travail dans la nouvelle organisation qui se met en place. Ce sont également les experts qui sont sollicités à Medic 2 pour contester le calcul de la direction concernant le nombre de salariés par ligne de production (cf. « emploi, organisation et conditions de travail).

Au-delà de ces recours aux cabinets d'experts, les syndicalistes organisent eux-mêmes une veille relative à l'évolution de l'entreprise et de son marché, afin d'être informés en temps réel des événements qui touchent l'entreprise et de tenter de corriger ainsi l'asymétrie de l'information entre directions et salariés qui caractérise souvent ces situations. Le DSC de Navigo explicite cet usage de l'internet :

« Pour connaître l'évolution de l'entreprise et du marché, on s'appuie sur les experts, mais on regarde aussi internet. On a mis en place des alertes sur google et dès qu'on parle de nous sur internet, on est prévenu. [...] Quand internet nous met en garde, on demande une réunion exceptionnelle soit en CCE soit en CE, ou juste on fait des demandes informelles aux RH. Par exemple, on a vu que l'entreprise est tombée dans le troisième marché alors qu'elle était dans le second. Nous, on n'a pas trop compris le truc, on a appelé la direction et eux, ils se sont renseignés et ils nous ont dit que ça n'avait pas vraiment d'importance. Ou quand ils font une extension de compétences vers un autre pays ou des choses comme ça, on demande des infos. » (DSC Navigo)

Dans l'ensemble, de bonnes relations s'établissent entre experts, syndicalistes et élus du personnel confirmant les résultats de la recherche sur les accords de méthode (Didry & Jobert, 2010). On ne peut parler de dépossession par les experts du travail et des prérogatives des élus au CE et des syndicats. Les activités des uns et des autres se complètent d'autant qu'il existe, comme on l'a vu, une expertise propre de ces derniers qui repose notamment sur la connaissance de l'entreprise et de son personnel, l'expérience des plans sociaux, de la négociation collective et des conflits (cf. partie 4). Davantage que par le passé, l'expert est sollicité sur maints aspects – parmi lesquels l'anticipation des situations économiques et leurs répercussions sur l'emploi. De fait, il participe à la délibération qui s'instaure sur l'avenir de l'entreprise et de l'emploi et peut être considéré comme partie prenante de la négociation elle-même même s'il n'est pas nécessairement présent à toutes les réunions et, bien entendu, n'est pas signataire des accords qui peuvent être conclus.

### **3.5. Le territoire comme espace de délibération et d'action sur l'emploi**

Depuis les années 1990 en France, les initiatives locales se multiplient sur les questions de

développement économique et d'emploi dans un contexte marqué par la permanence d'un niveau élevé de chômage, d'importants changements dans l'organisation productive et la permanence des restructurations industrielles. Ces dernières soulignent en particulier l'ancrage territorial des entreprises, l'importance des marchés du travail locaux, la nécessité d'organiser une concertation territoriale aussi bien pour reclasser les personnels licenciés que pour engager des actions de réindustrialisation (Jobert, 2008).

Acteurs publics et privés coopèrent soit dans un cadre institué (le « tripartisme » traditionnel), soit dans un partenariat « multipartite » flexible, plus informel. Ces formes de partenariat qui se développent de plus en plus deviennent aussi plus complexes en raison de leur diversité (acteurs mobilisés, territoires et projets autour desquels ils se construisent) et de leur « contour variable » (les acteurs intervenant à chaque étape – consultation, décision ou mise en œuvre – peuvent changer et s'impliquer différemment). La conception en partenariat d'une stratégie locale « intégrée » en matière d'emploi et de développement met l'accent sur la valorisation des atouts et des ressources du territoire. La connaissance de ses forces et de ses faiblesses apparaît donc essentielle. C'est en intégrant le développement économique et le développement social d'un territoire que l'on peut mettre en place un projet collectif et définir une gouvernance locale renouvelée.

Le développement du dialogue social territorial suscite beaucoup de réflexions et de débats dans le mouvement syndical mais il ne se traduit pas par l'adoption de stratégies d'ensemble très claires et, en dépit de quelques innovations fortes, son impact sur le système de relations professionnelles reste pour le moment assez limité.

Interrogées sur leurs stratégies en matière d'emploi, les équipes syndicales centrent essentiellement leur propos sur ce qu'elles font pour les salariés de l'entreprise. L'approche territoriale apparaît secondaire et s'établit plutôt à travers les récits des mobilisations locales comme on l'a vu ci-dessus. Dans ce contexte, une initiative, développée **dans la plasturgie**, paraît particulièrement intéressante à mentionner. Elle a débuté en 2007 avec la mise en place dans le cadre d'un contrat sectoriel de la plasturgie signé entre la région Rhône-Alpes, l'État et la profession d'un « comité stratégique prospectif ». Ce comité a fait réaliser une étude sur les perspectives de la filière plasturgie en Rhône-Alpes et a lancé trois chantiers : la mise en place d'un observatoire économique « Radar », une plate-forme de mobilité et une structure de dialogue social dont les objectifs et le fonctionnement résulte d'une charte établie en concertation entre les partenaires sociaux (5 syndicats de salariés) et Allize plasturgie, l'organisation professionnelle. Elle couvre le territoire du Haut-Bugey (12 000 salariés et 600 entreprises). Cette commission paritaire n'a pas vocation à négocier mais à produire des préconisations et des suggestions sur la base notamment de rapports d'experts. Comme le précise le DSC de Plastic :

« Le premier travail de la commission a été de mener une réflexion sur les stratégies industrielles et les conditions de travail. Un Comité stratégie plasturgie composé de représentants du patronat de la plasturgie a été créé à Lyon pour structurer le dialogue social. État et région ont poussé pour le faire. Sont venus la CFTC, la CGC, la CGT, la CFDT ensuite l'UNSA, mais pas FO (le mot consensus, ils ne veulent pas en entendre parler). Cela a bien marché en 2010 : formation, mise en place du travail avec l'aide

d'un cabinet pour procéder à des études. On a intégré cette structure pour défendre Plastic ; on voit les maires, les comités d'agglomération... » (DSC Plastic)

Dans le cas d'Eaumin, la stratégie territoriale de la CFDT ne peut se déployer comme le souhaiterait le DSC pour deux raisons qui sont du reste liées. La première résulte de la très faible implantation de la CFDT dans le bassin d'emploi en dehors du site d'Eaumin où elle est très majoritaire et la seconde vient de l'activité dominante de la région constituée par le tourisme. Toutefois, la mise en place par accords d'entreprise (2006 et 2011) des « CDI intermittents » relève bien d'une approche territoriale de l'emploi puisqu'elle s'appuie sur une analyse comparée de la situation d'emploi dans les stations alpines et dans le site industriel (cf. partie 2) mais, à la différence de la « Plastic Vallée » évoquée ci-dessus, elle ne participe pas d'une régulation sectorielle territoriale.

« La stratégie territoriale de la CFDT est difficile globalement car au niveau syndical le bassin d'emploi est dominé par la CGT et toute la politique des élus de la Haute-Savoie est orientée vers le tourisme qui représente 80 % de l'activité. Il n'y a que deux grosses boîtes. Les maires du bassin d'emploi (10 communes) ne demandent même pas des emplois en priorité pour les gens d'ici (seuls trois l'ont fait), en particulier pour les cadres. Pour les emplois en industrie, pas de problème, mais pour les emplois qualifiés, les gens du coin trouvent difficilement de la place. Nous, les études, c'est Grenoble, c'est Lyon, c'est Paris, les enfants partent. Mais s'ils veulent revenir travailler au pays, Alim (le groupe) dit non, nous, on n'est pas très d'accord avec cette politique [...]. Eaumin a quand même une influence énorme localement. Par exemple, elle gère le casino et deux grands hôtels ainsi que le golf (où se passe l'open féminin). Mais pas de CFDT dans ce secteur dominé par FO, qui est le plus représentatif chez les croupiers. » (DSC, Eaumin)

## **PARTIE III. EXPLIQUER LES STRATÉGIES D'EMPLOI : ANCRAGE ÉCONOMIQUE ET POLITIQUES SOCIALES DE L'ENTREPRISE**

---

Nous revenons dans cette troisième partie sur le rôle que jouent l'ancrage économique et les politiques sociales des entreprises sur la définition des orientations syndicales en matière d'emploi. Ces éléments n'épuisent pas, à l'évidence, l'ensemble des facteurs expliquant ces stratégies et ne pèsent pas non plus de manière mécanique et univoque sur ces dernières. Mais ils représentent des contextes d'action singuliers au regard desquels les acteurs syndicaux construisent leurs stratégies et définissent leurs pratiques – stratégies et pratiques qui peuvent en retour participer à une reconfiguration de ces contextes.

### **1. L'ancrage économique des stratégies pour l'emploi de la CFDT**

Tubes plastiques destinées à l'industrie cosmétique, jambon et salades fraîches, antibiotiques, bateaux de plaisance, robes, chemises, eau minérale, vaccins contre la grippe : ces différents produits auxquels nous nous sommes intéressés au cours de cette enquête exigent chacun une organisation particulière du travail ainsi que des stratégies économiques adaptées au marché visé (grande distribution, business to business, etc.). Mais loin de représenter des contraintes objectives qui imposeraient une seule et unique stratégie économique, les spécificités de ces produits laissent entrevoir une multitude de possibilités de développement (Salais & Storper, 1995 ; Didry & Jobert, 2010). Or, les dirigeants d'entreprise n'envisagent pas toujours ces alternatives, beaucoup considérant les choix qu'ils sont amenés à prendre comme étant fortement contraints par la réalité économique de leur secteur et de leur entreprise, et par conséquent difficiles à mettre en débat.

Pour les équipes CFDT, la possibilité de discuter ces choix peut s'avérer un levier important de défense de l'emploi, puisque c'est à travers ce type de débats que les limites des stratégies adoptées par la direction deviennent explicites. Toutefois, les conditions dans lesquelles les représentants du personnel peuvent effectivement prendre la parole sur ces sujets varient non seulement d'un secteur à l'autre ou d'un établissement à l'autre, mais aussi en fonction du type de problèmes économiques qui préoccupent la direction. A cet égard, trois cas de figure se distinguent.

Le premier renvoie à un « changement de paradigme », c'est-à-dire à une situation économique caractérisée par un fort bouleversement de la définition des marchés

pertinents et de la concurrence. À l'échelle d'un secteur d'activité, cela se traduit par une convergence des stratégies suivies par les principaux acteurs du marché et un consensus relativement stable, y compris parmi les représentants du personnel, sur les enjeux de cette réorientation stratégique. Cependant, à l'échelle de l'entreprise, ce « changement de paradigme » (Pharma) a des conséquences très différentes selon le type de métiers et c'est pourquoi les équipes syndicales sont confrontées sur le terrain à des arbitrages parfois très difficiles.

Le deuxième cas de figure renvoie également à une situation de changement dans la stratégie globale suivie par la direction, mais cette fois-ci le changement est pensé comme un ajustement tactique à une conjoncture particulière du marché. Pour cette raison, la direction cherche à redéployer rapidement les ressources de l'entreprise, soit en définissant différemment ses priorités à court terme, soit en orientant la production vers d'autres produits ou services. Or, étant donné les contraintes de cette situation, les équipes de la CFDT peuvent jouer un rôle important dans la mise en œuvre du changement, notamment au regard des conditions de travail et de la qualité de l'emploi. Cependant, en fonction la structure et la gouvernance de l'entreprise, leurs initiatives n'aboutissent pas toujours aux mêmes résultats. Ainsi, certains participent à part entière à ce processus, tandis que d'autres rencontrent plus de difficultés à faire entendre leur voix.

Enfin, le dernier cas observé fait intervenir un autre type de rationalité économique, ayant plus trait à une logique comptable de réduction des coûts de production. Ainsi, dans un contexte de financiarisation de l'économie, lorsque la direction affiche sa volonté de restructurer les activités économique pour accroître la valeur actionnariale de l'entreprise, les équipes de la CFDT n'ont d'autres choix que de réagir à chaud à sur ces projets, en focalisant leur attention sur les emplois menacés.

### **1.1. « D'un modèle économique à l'autre » : changement structurel des marchés et emploi**

L'apparition de nouveaux concurrents, les innovations techniques ou bien les transformations législatives constituent souvent des facteurs déterminant un changement structurel des marchés (Fligstein, 2002). D'un point de vue économique, ce changement entraîne la redéfinition des stratégies suivies par les principaux acteurs du marché, soit en matière d'organisation des activités (circuits, cycles de production, etc.), soit par rapport à la qualification des produits. Mais quel que soit l'objet de cette redéfinition des stratégies, la temporalité du processus est relativement longue, ce qui explique la difficile anticipation de son déroulement.

Pour les représentants du personnel, la capacité à interroger les fondements de ce type de décisions stratégiques est relativement réduite, car elles renvoient à des arguments qui font l'objet d'un consensus qui dépassent les frontières de l'entreprise : puisque tout monde sait que « le marché évolue », il est nécessaire de s'y adapter, quel que soit l'effort exigé pour y parvenir. C'est pourquoi, au niveau de l'entreprise, le dialogue social concerne moins le sens du changement envisagé par la direction que les modalités de sa mise en œuvre.

Le cas de **l'industrie pharmaceutique** est à cet égard particulièrement intéressant à étudier. L'apparition des producteurs de médicaments génériques à la fin des années 1990 semble avoir modifié non seulement les rapports de force et les règles de la concurrence, mais également l'organisation générale du secteur. Ce changement se traduit en fait par une diversification importante des activités des entreprises pharmaceutiques :

« L'ancien modèle c'était les *blockbusters*, vendre des médicaments qui affectent des populations importantes, le plus cher possible. [...] Un autre aspect de l'ancien modèle c'est qu'avant c'était des *pur players*. Le top du top c'était d'être sur des créneaux des maladies chroniques affectant les populations des pays riches. Les antibiotiques, ça n'intéresse pas, ça guérit, en quelques jours ou semaines, voire mois, le malade est guéri. Alors qu'une maladie chronique, t'es jamais guéri [...]. Aujourd'hui, [le nouveau modèle] c'est la diversification : on va investir dans la santé animale, dans la beauté, dans les produits régime, les biotechnologies. Cette idée de diversification c'est depuis que les *pur players* marchent moins bien. » (ancien DSC, ancien technicien de laboratoire, Pharma)

Étant donné l'argument d'une « perte de marché » due à la transformation de la concurrence, les équipes CFDT peuvent difficilement remettre en question le choix de la diversification des activités. En revanche, elles peuvent jouer sur la temporalité de ce processus :

« On peut contester l'analyse, la fin d'un modèle : c'est pas la fin d'un modèle, mais c'est un modèle qui arrive... il y a un phénomène de montée, est-ce qu'on est sur un plateau ? Est-ce qu'on est en décroissance ? Ou en chute libre ? Voilà, c'est une analyse personnelle, mais nous sommes plusieurs à la partager à la CFDT, c'est qu'effectivement, on commence à connaître la descente, mais la descente va durer plusieurs années. » (ancien DSC, ancien technicien de laboratoire, Pharma)

Rappeler que « la descente » (la perte d'un marché) peut durer plusieurs années est particulièrement important, puisque cela permet aux entreprises de mieux anticiper les effets sur l'emploi du « changement de paradigme ». Pour les équipes de la CFDT, cela suppose notamment une réflexion sur l'avenir des différents métiers de l'industrie pharmaceutique, une réflexion qui doit prioritairement prendre en considération la formation des salariés, comme en témoigne ce délégué syndical :

« On a commencé à mener une analyse sur l'évolution des métiers de la prod'. C'est le secteur le plus important, avec plus de 40 000 salariés, parce que la France est un gros producteur de médicaments. Mais il y a des grosses inquiétudes parce que le business s'oriente de plus en plus vers les biotechnologies. Il faut mettre en place des parcours de formation, par exemple, on a des CQP... il y a un CQP qui vient d'être validé, c'est le pilotage de lignes de bio-production. » (ancien DSC, ancien technicien de laboratoire, Pharma).

Toutefois, cette démarche d'anticipation se heurte à des difficultés importantes, notamment en raison des arbitrages que les équipes syndicales sont obligées de faire, à la fois au niveau de l'entreprise et de la branche. Au-delà des problèmes posés par la mise en place des

formations qualifiantes pour les salariés dont le métier change (cf. *supra*), c'est surtout la question de la disparition du métier de visiteur médical qui semble faire actuellement débat au sein de l'industrie pharmaceutique.

Selon la définition du Leem (Les entreprises du médicament), les visiteurs médicaux sont les « responsables de l'information, de la promotion des médicaments et de leur bon usage » auprès des professionnels de la santé. En mai 2011, leur nombre s'élevait à plus de 21 000 personnes<sup>30</sup>, un chiffre qui ne cesse en fait de diminuer. Métier largement féminisé (62 %), le métier de visiteur médical a connu ces dernières années une évolution importante :

« Au milieu des années 1990, ça a été la démultiplication des réseaux de VM [visite médicale], on pouvait être à 4, à 5, à 6, à 7, à 8... à parler du même médicament, des *blockbusters*. » (DSC, visiteur médical, Pharma)

« Entre 1990 et 2005, il y a eu un doublement des effectifs. Donc beaucoup de gens, [embauchés] dans des conditions financières très intéressantes. » (Délégué fédéral de la branche pharmacie, FCE CFDT).

L'embauche massive de visiteurs médicaux à la fin des années 1990 correspondait à une stratégie économique de valorisation des médicaments princeps qui, protégés par des brevets, assuraient en fait des volumes importants de ventes à l'industrie pharmaceutique. Cette phase de développement exceptionnel de la visite médicale semble aujourd'hui révolue :

« Depuis trois ans, le constat est le suivant : les laboratoires ont compris que le business a changé. La commercialisation des médicaments a changé, c'est plus le médecin qui prescrit *in fine*, mais c'est le pharmacien. Mais c'est pas les labos, c'est la stratégie des pouvoirs publics qui ont favorisé l'émergence des génériques [...] Donc les visiteurs médicaux, hier ils avaient la pression pour voir les médecins, aujourd'hui, le patron dit que le jeu n'en vaut pas la chandelle, que c'est fini. [...] La population des visiteurs médicaux est en décroissance, on était à 24 000, maintenant ils sont moins de 20 000, et c'est pas fini, il y a des plans sociaux qui seront annoncés chez Pharma, chez Medic, etc., donc il ne porteront effet qu'en 2010. » (Délégué fédéral de la branche pharmacie, FCE CFDT).

« En Allemagne la visite médicale c'est fini, pareil en Angleterre, nous on est les derniers. Et dès qu'ils ont arrêté la VM, ils ont fait des économies ». (DSC, visiteur médical, Pharma)

Pressés de diminuer rapidement le nombre des visiteurs médicaux, les grands groupes pharmaceutiques ont cherché à faire partir ces derniers en utilisant l'outil GPEC, « parce que ça permettait de faire partir des gens sans licenciement économique, parce que c'était un départ volontaire. » (DS, visiteur médical, Pharma).

---

<sup>30</sup>« Quelques données sur la visite médicale », article consulté sur le site <http://www.evolution-vm.org/quelques-donnees-sur-la-visite-medicale/>

Dans le cas de Pharma en effet, la CFDT a été particulièrement investie dans la négociation de cet accord GPEC, car selon elle, celle-ci permettait d'aboutir à une solution relativement satisfaisante pour les visiteurs médicaux :

« Un moment, quand j'étais secrétaire du Comité d'entreprise, il y a eu un grand flottement parce que la direction a voulu ouvrir les négociations sur la GPEC et la CGT est partie au tribunal pour empêcher cette ouverture. [...] la CGT avait raison, la GPEC comme ça se présentait, ça allait favoriser le départ des gens, le PSE. Nous, on avait conscience, mais entre quelqu'un qui allait partir avec une rupture conventionnelle et les indemnités du plan social, qui sont bien, mais voilà...on allait gentiment lui faire le reclassement ou les formations, mais quand tu vois les résultats de ça, nous ...puis après, dans la visite médicale, ils ne savent pas faire autre chose que de la visite, dans leurs têtes sont très ... donc...nous on savait pertinemment que la GPEC allait être utilisée...mais quelque part quand tu obtiens que quelqu'un parte en formation pendant 36 mois, à l'époque ça ne se faisait pas...tu gardais aussi ta mutuelle. Des indemnités aussi... »

Cette gestion de l'emploi des visiteurs médicaux suscite néanmoins des critiques de la part des représentants d'autres métiers de l'industrie pharmaceutique. Considérés comme étant une catégorie privilégiée de salariés (« On a un métier, la visite médicale, qui pour des raisons historiques, est favorisé par les patrons, caressé dans le sens du poil. », DSC, ancien technicien de laboratoire, CFDT), les visiteurs médicaux continuent à diviser, puisqu'on estime que « les groupes pharmaceutiques payent trop cher ces départs volontaires ». C'est pourquoi, lorsque le patronat accepte de revaloriser l'ancienneté en contrepartie d'une modification du statut des visiteurs médicaux, la CFDT accepte de signer, malgré la forte opposition des représentants des visiteurs médicaux :

« On a eu une négociation pour la convention collective de l'industrie pharmaceutique, sur deux chapitres en particulier, qui favorise les bas salaires en revalorisant l'ancienneté. Pareil, les ruptures avant le départ en retraite sont valorisées également, mais dans le même temps, la visite médicale, il y a des choses en recul par rapport à son statut social. Mais la CFDT accepte de signer dans la branche, parce qu'on estime qu'il y a une majorité de gens (les bas salaires) qui va en profiter. Donc on accepte pour les visiteurs médicaux, dont on estime que le statut est plutôt correct... d'avoir plus de flexibilité dans leur travail. Contre ça, toutes les sections syndicales de la CFDT où il y avait des visiteurs médicaux ont voté contre... et la fédération signe. Depuis ce moment là, toutes les sections syndicales, et ça représentent un gros bataillon à la FCE, toutes les semaines, on voit des gens quitter la CFDT pour des raisons politiques, et ça fait mal. » (DSC, visiteur médical, Pharma).

L'exemple des visiteurs médicaux montre les arbitrages difficiles faits par les équipes CFDT en cas de « changement de paradigme économique ». Outre les problèmes récurrents liés à la gestion des carrières, cet exemple attire aussi l'attention sur les tensions qui peuvent apparaître entre les différents métiers d'un même secteur d'activité, voire entre les sites d'un même groupe. Ainsi, lorsqu'on observe une « mutation des marchés », les nouvelles

stratégies économiques adoptées par les directions n'affectent pas tous les salariés de la même manière et c'est pourquoi les équipes CFDT peuvent parfois être confrontées à des conflits internes importants.

## 1.2. « S'adapter au marché » : les contraintes économiques conjoncturelles

En dépit de l'importance de l'évolution des métiers en cas de « changement de paradigme », les équipes syndicales sont plutôt confrontées à des problèmes économiques *conjoncturels*, qui exigent des réponses ponctuelles de la part des entreprises. Par exemple, une baisse subite des ventes peut inciter la direction à réduire ses effectifs et cela sans que d'autres mesures économiques soient réellement envisagées pour redresser la situation de l'entreprise. Mais, face au même type de contrainte (baisse des ventes), certains dirigeants peuvent décider d'investir davantage dans la recherche et le développement ou bien modifier temporairement l'organisation du travail.

Cette variabilité des choix s'explique certes par les particularités des marchés et des produits, mais aussi par la structure et la gouvernance de l'entreprise. Ainsi, notre enquête montre que les grands groupes dont les centres de décision sont relativement éloignés des sites de production (Pharma, Medic, Source, Lingerie) ont plus tendance à vouloir diminuer leurs effectifs en cas de difficulté conjoncturelle. En revanche, les groupes familiaux de taille plus réduite (Jean-Bon, Remed, Navigo) semblent accorder plus d'importance à l'innovation (des produits, des technologies, des procédés de fabrication, etc.). De ce fait, en fonction de la stratégie économique de l'entreprise et du type de discours adopté à un moment donné par la direction, les équipes de la CFDT n'interviennent pas de la même manière pour défendre l'emploi.

Lorsque seul l'argument comptable est retenu, les militants et les délégués syndicaux n'ont d'autres choix que d'essayer de limiter les licenciements secs, en favorisant les départs volontaires :

« [Ce sont les] chiffres de la direction, que je n'aime pas trop, mais ils disent que 100 millions bouteilles, c'est 100 ETP. On a chuté de 100 millions bouteilles, donc 100 ETP en moins. [...] 2008-2011 : cet accord dit qu'on fait des mesures d'âge, donc il y a 326 personnes qui doivent partir. Qui s'ajoute à ceux qui devaient déjà partir avant. Et on arrive en 2010, la vente des bouteilles continue à baisser fortement, depuis 2006. Projection 2011 : on ne sait pas encore. En 2010, on fait un avenant GPEC. On rajoute 234 départs, pas à l'âge, moins de 55 ans fin 2011. » (DSC, Source)

Pour l'équipe CFDT, la façon dont la direction interprète les problèmes conjoncturels du marché des eaux minérales ne fait pas débat, car la « crise » est considérée comme objective. C'est pourquoi, les délégués syndicaux interrogés sont convaincus qu'ils ne peuvent pas modifier la décision prise par le groupe, mais uniquement retarder sa mise en application :

« La direction veut aller du point A au point B. Pour cela, elle veut emprunter

l'autoroute. La CGT, qu'est-ce qu'elle va faire ?! Elle va bloquer l'autoroute, en espérant empêcher la direction d'arriver au point B. Mais quand un groupe veut quelque chose, on peut difficilement le faire reculer. Nous, on a une autre philosophie : on les convainc de prendre les routes nationales, les routes départementales, pour retarder un maximum l'arrivée au point B ». (DSC, Source)

Cette vision pessimiste de la capacité des représentants du personnel à infléchir les décisions de la direction est également partagée par la CFDT de Medic, dans l'industrie pharmaceutique : « On a toujours travaillé sur des projets qui venaient du groupe et quand le groupe a décidé de les mettre en place, basta, c'est trop tard. » (DSC Medic, DS Medic 1)

Cependant, les décisions prises par les grands groupes peuvent toujours être remises en question ou tout au moins être discutées, comme l'atteste un délégué syndical d'Euamin, un des concurrents de Source :

« La recherche, on s'est battu, on se bat, l'emploi a toujours été notre souci sur notre bassin d'emploi. Petit à petit on s'est aperçu que [...] on avait que le marketing qui était à Paris. À la limite, pourquoi pas ? Dans les années 1990, on a commencé à détacher les commerciaux à Paris, mais on a dit stop, les emplois à valeur ajoutée, on veut quand même les garder chez nous aussi. C'est vrai que le centre de recherche d'Alim Groupe est à Palaiseau, et ils étaient à deux doigts de nous piquer tout ce qu'on avait. C'était une grosse bagarre et là, on a réussi [...] là ils construisent des bâtiments, c'est pas souvent que les entreprises construisent des bâtiments. Sur notre site, on construit une unité de recherche d'expertise de l'eau au niveau mondial. Et tout ça, chez nous. Donc la bagarre c'était depuis la fin des années 1990. Ça concerne une quarantaine d'emplois. » (DSC et secrétaire du CCE, Euamin)

Dans le cas d'Euamin, les rapports étroits qui existent entre la direction du site et la direction d'Alim Groupe (le PDG d'Alim Groupe ayant été pendant longtemps le directeur d'Euamin) expliquent en partie cette manière particulière de percevoir les possibilités d'action. Toutefois, le positionnement de la CFDT Euamin n'est pas une exception, mais une caractéristique des stratégies développées lorsque les centres de décision stratégique des groupes restent fortement liés aux sites de production.

Parmi les différents groupes étudiés, le cas de Jean-Bon, groupe familial, illustre particulièrement bien la façon dont les équipes CFDT peuvent parfois être associées aux stratégies de la direction. Selon le trésorier du CCE, militant CFDT, l'entreprise cherche en permanence à innover, afin de rester compétitive sur le marché :

« On investit beaucoup dans le développement de produits, on va voir comment le marché évolue, par exemple en ce moment tout le monde fait les box, c'est à la mode. On est sur des choses neutres, le goût change, on va sur la neutralité des goûts, voir un peu sucré... il y a un vrai changement de situation... mais il y a un retour au bio aussi... actuellement il y a plein de choses qui se passent. »

Au regard de ces transformations, Jean-Bon n'hésite pas à diversifier son offre de produits :

« L'activité charcuterie, elle bouge en ce moment, parce que derrière on abandonne et on perd des marchés qui ne sont plus rentables (les saucisses et les pâtés). Et qui ne collent plus avec l'image que veut donner Jean-Bon : charcuterie avec nutrition raisonnée, moins de sel, moins de conservateur... Faire du pâté, c'est gras, ce n'est pas des produits sains. Ils font encore un peu, mais ils attendent de se faire sortir [du marché de la grande distribution], ce n'est pas eux qui vont lâcher, mais ils ne vont pas chercher à investir [dans cette activité]. Donc cette usine ils veulent la reconvertir vers le jambon volaille, parce que c'est les premiers, on est les seuls à faire ça et ça marche très bien. » (DSC Jean-Bon)

L'attention ainsi portée aux évolutions du marché se traduit alors par la volonté de mettre en place une organisation flexible du travail, notamment en cas de fluctuation de la demande de certains produits, comme nous l'avons vu précédemment (cf. partie 2 sur les mobilités).

Pour conclure, il est important de souligner l'impact différencié des contraintes conjoncturelles sur les stratégies pour l'emploi de la CFDT. Si le cas de Source pointe les difficultés auxquelles sont confrontées les équipes CFDT en cas de « crise du marché », l'exemple des politiques menées chez Jean-Bon montre en revanche que le dialogue social et la négociation collective permettent de trouver des solutions alternatives aux suppressions d'emploi.

### 1.3. Logiques « comptables » et suppressions d'emploi

D'un point de vue économique, les mesures prises par les entreprises pour rester compétitives ne se réduisent pas à des stratégies qui prennent en considération les transformations structurelles ou conjoncturelles du marché. En réalité, les économies réalisées par des suppressions de poste suffisent à elles seules à améliorer les performances des entreprises (tout au moins temporairement) et c'est pourquoi les dirigeants utilisent souvent des arguments de type comptable pour justifier la restructuration des activités.

Face à ce type de stratégie économique, les organisations syndicales ont plus de difficultés à mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et compétences. Dans ce cas de figure, les équipes de la CFDT réagissent souvent « à chaud » aux projets de la direction, en essayant tant bien que mal de défendre l'emploi.

Selon la fréquence du recours aux suppressions d'emploi comme moyen d'améliorer les performances économiques, nous avons observé l'existence de trois types de groupes :

- a) *les groupes en restructuration permanente* (Lingerie, TexCom, Embal, Plastic),
- b) *les groupes qui utilisent ponctuellement les plans de sauvegarde de l'emploi comme stratégie de développement* (Pharma, Medic, Navigo),

c) *les groupes qui ne font presque jamais recours aux licenciements économiques, mais qui connaissent un turn-over important de la main-d'œuvre* (Prêt-à-Porter principalement)

Les groupes en restructuration permanente sont notamment ceux qui connaissent des changements fréquents de l'actionnariat. Par exemple, Lingerie et Embal, qui appartiennent aujourd'hui à un fonds de pension américain, ont eu ces vingt dernières années une histoire mouvementée, rythmée par des rachats successifs. Comme l'explique un délégué syndical CFDT de Lingerie, l'arrivée d'un nouvel actionnaire a été synonyme de restructuration et de licenciements collectifs, à tel point qu'aujourd'hui les salariés de cette entreprise se sentent désabusés et las :

« Avant, on avait envie de venir travailler, on était content de se retrouver à l'usine. Si le patron nous demandait des heures sup', s'il voulait qu'on vienne travailler la nuit, pas de problème, les gens étaient d'accord. Mais maintenant, plus personne ne fait des efforts, pourquoi faire des efforts quand on nous crache dessus ? Les gens n'attendent qu'une chose : se casser. »

Étant donnée cette situation, la CFDT Lingerie considère que l'évolution de l'emploi dans les années à venir dépendra moins de la capacité de l'entreprise à répondre aux défis du marché que de la volonté du nouvel acquéreur d'investir dans les activités de production : « L'année prochaine, on attend voir ce qui se passe, on suppose qu'ils vont vendre, un fonds de pension ne reste pas plus de 5-6 ans. Donc il y aura sûrement un PSE. »

Quant à Embal, le DSC critique lui aussi l'emprise des logiques « comptables » sur la gestion de l'emploi dans son groupe :

« Sur mon site, depuis le rachat de Sky & Co, c'est assez tendu, ils veulent toujours réduire les coûts. Ils ne remplacent plus les départs naturels.... On n'a jamais connu des réductions massives d'emploi sur le site, les plus grosses concernaient maximum 10 personnes. Mais ailleurs [dans le groupe], ça a été pire. En 2006, on a eu une réorganisation assez difficile, avec une cinquantaine de personnes ici, une trentaine là [...] Il y a eu des suppressions de poste, des PRP, on a eu des pertes d'emploi. »

Dans ce contexte où priment les logiques financières, anticiper l'évolution de l'entreprise à court et à moyen termes se révèle très difficile, conduisant les équipes syndicales à recourir à des stratégies défensives. Dans certains cas, la soudaineté des décisions de la direction en ce sens s'ajoute à ces difficultés et surprend les équipes CFDT, notamment lorsque les suppressions de postes concernent les activités innovantes, à forte valeur ajoutée :

« En 2007, projet européen, décision du groupe d'arrêter l'activité non-antibiotique dans l'organisation européenne. Il y a eu des fuites sur un site, mais on n'y croyait pas : en 2006, on était les champions du monde pour les non-antibiotiques. On avait un produit à forte valeur ajoutée, on avait un antidépresseur (qui est parti à Brasov en 2007). Nous, dans ce projet européen, on était confortés en 2006... il n'en était même pas

question [de renoncer à la production des non-antibiotiques] » (DSC Medic, DS Medic 1)

Cela est renforcé par la succession des plans de sauvegarde de l'emploi :

*« Tout de suite après ce premier PSE, grosse suppression d'emplois à Medic 2 et U..., plus de 800 personnes. Est-ce que vous avez anticipé cela ?*

Non... c'est tombé comme ça. A Medic 2, ils ne s'y attendaient pas. On savait qu'il y avait un produit qui devait partir. On voyait ça. Mais pas comme ça, avec un arrêt rapide de l'activité. En plus, avant ils étaient les rois du monde, et du jour au lendemain, vous n'êtes plus rien. On arrête les aérosols... c'était vraiment inattendu. On pensait surtout que c'est Medic 1 qui est en danger, pas Medic 2 avec leurs produits innovants. Eux sont plus de 2000, alors que nous, on est 300. » (DSC Medic, DS Medic 1).

De telles décisions, en outre, parce qu'elles apparaissent en porte-à-faux avec les représentations que les acteurs syndicaux et les salariés ont de la réussite de leur entreprise perturbent fortement leur compréhension des logiques économiques à l'œuvre et ébranlent leur confiance dans les décisions de l'entreprise.

*« Au début, en 1995, ils [le groupe] savaient fédérer les gens, ils envoyaient les gens en séminaire pour fédérer un groupe, pour leur montrer qu'ils étaient soudés. Ils ont arrêté de le faire parce que ça coûtait de l'argent, mais aujourd'hui on voit les effets négatifs de ça. Il n'y a plus cette image du groupe. Les gens viennent... je fais mon boulot, je repars. Tout a été détruit par le plan. »* (DSC Medic, DS Medic 2).

Sur le site de Medic concerné par cette suppression de postes, la CFDT n'était pas majoritaire au moment de la négociation du PSE. Malgré cela, les délégués CFDT ont réussi à sauver des emplois, à la fois grâce à leur mobilisation collective et à leur connaissance de l'organisation du travail de la production (cf. partie 2, « emploi, organisation et conditions de travail»). Cette mobilisation réussie de la CFDT Medic 2 montre que les effets négatifs de la mise en concurrence des sites peuvent finalement constituer une prise pour développer des stratégies localement. N'ayant d'autres choix que de s'appuyer sur sa connaissance de l'organisation du travail de Medic 2, l'équipe CFDT a ainsi pu démontrer les limites (en termes de sécurité du travail et de qualité des produits) de la logique « comptable » de la direction.

Enfin, certains groupes poursuivent des stratégies qui s'appuient beaucoup sur une rationalité de type comptable qui rend la défense de l'emploi tout aussi difficile qu'un PSE. C'est le cas de Prêt-à-Porter par exemple qui met délibérément en place un politique de fort turn-over de la main d'œuvre :

*« Chez Prêt-à-porter, ils mettent plus d'argent... dans des procédures, d'avoir les meilleurs avocats... cet argent, on pourrait le consacrer au dialogue social, mais ils ne préfèrent pas. On licencie les gens chez Prêt-à-porter... quand les filles reçoivent leur lettre de licenciement, elle fait 4 pages, on leur reproche tout et n'importe quoi. À*

chaque page, il faut qu'elle soit assommée. [...] Benoît Boussemart<sup>31</sup> avait dit que chez nous, c'était un plan social permanent ! C'est de l'ordre de 60 salariés par mois, environ. Des ruptures de contrat. [...] Il n'y a pas de plan social, jamais, jamais. Quand j'ai défendu la directrice régionale [accusée pour faute professionnelle], j'ai pris des notes sur ce qu'elle disait : « je n'ai jamais fait de licenciements, j'ai toujours pris soin de ne pas aller aux prud'hommes ». J'ai vite compris ce qu'elle voulait dire. » (DS Prêt-à-Porter).

Cette gestion particulière de l'emploi chez Prêt-à-Porter n'est pas une exception dans le commerce de détail. Selon le secrétaire du SCID, le harcèlement des salariés est très fréquent dans ce secteur qui embauche beaucoup, mais dont le turn-over est aussi très important :

« Aujourd'hui, dans les magasins, vous ne voyez pas des hommes de plus de 60 ans. Un homme qui a 35 ans qui est à la caisse et qui arrive à 50 ans, on fait quoi de lui ? C'est comme les hôtesses de l'air de 60 ans, elles sont où ? Ces gens-là on les cache... vous ne verrez jamais de caissière de plus de 55 ans chez Ameublement, jamais. À une époque, on avait 90 % de *turnover*. L'explication... officieusement... une salariée qui a 40 ans, ça va pas, il vaut mieux des jeunes. » (Secrétaire du SCID)

## 2. Politique sociale et priorités syndicales

La manière dont la direction envisage sa stratégie économique à court et moyen terme a des effets directs sur sa politique sociale. Cependant, les enjeux économiques actuels n'expliquent qu'en partie les traits caractéristiques de cette politique, qui reste très marquée par l'histoire récente de l'entreprise et en particulier, par l'histoire du dialogue social. Ainsi, dans les entreprises où la direction assure des conditions normales de fonctionnement du dialogue social, l'emploi constitue un volet important de l'activité revendicative des équipes de la CFDT. Disposant d'un droit syndical leur permettant d'exercer leurs prérogatives et bénéficiant de la reconnaissance de la direction, les élus CFDT peuvent construire des stratégies pour l'emploi, dans une perspective de sécurisation des parcours professionnels. En revanche, lorsque le droit syndical semble peu respecté, les élus CFDT connaissent de nombreuses difficultés dans l'exercice de leurs mandats, des difficultés qui remettent en question leur capacité à défendre l'emploi dans ces entreprises. Enfin, les entreprises paternalistes constituent un cas particulier, la volonté de la direction de contrôler étroitement tous les aspects de la vie sociale étant fortement critiquée par la CFDT au motif qu'elle peut perturber le fonctionnement normal des IRP.

---

<sup>31</sup> Boussemart, 2008.

## 2.1. Traditions établies de dialogue social et fonctionnement normal des IRP

La majorité des entreprises que nous avons étudiées se caractérise par un fonctionnement normal des IRP, un fonctionnement qui n'exclut ni des phases de tension entre direction et représentants des salariés ni des conflits. Souvent, ces phases de tension apparaissent dans des contextes particuliers et s'expliquent par les spécificités de l'activité économique (Medic, Eau de Source, Navigo, Plastic, Embal, Lingerie, Texcom). Cependant, trois entreprises de notre échantillon se distinguent par une longue tradition de dialogue social (Eaumin, Jean-Bon et Pharma) et par un développement particulièrement avancé du dialogue social.

« On était le laboratoire social d'Alim Groupe. [...] On est énormément en avance sur tous les autres établissements. » (DSC, Eaumin)

« On est en avance par rapport aux autres. On nous cite un peu comme exemple, on est sollicité sur tous les aspects. » (DSC, Jean-Bon)

« Pharma avait une politique sociale très importante. » (DSC, Pharma « Vaccins »)

Lorsque la direction souhaite explicitement assurer des conditions normales de fonctionnement du dialogue social, le droit syndical apparaît très développé :

« L'employeur nous donne les moyens... pour qu'on les emmerde (*rires*). Ici le droit syndical c'est pas mal. » (DSC Pharma « Vaccins »).

Les ressources matérielles dont disposent les équipes CFDT (ressources financières, heures de délégation, ordinateurs, imprimantes, connexion internet, etc.) constituent en fait des appuis importants pour leurs stratégies. En outre, classiquement, les délégués CFDT combinent différents sources de financement (CE, fédération, direction, etc.) pour pouvoir assurer le fonctionnement de leur section :

« Quand j'ai commencé comme DSC (...), j'ai demandé quels moyens vous me donnez, ils m'ont dit « Aucun ». Dans beaucoup de sections syndicales, c'est comme ça. Je me suis gratté la tête et je me suis demandé comment j'allais faire... après, il y a ceux qui se débrouillent et ceux qui ne se débrouillent pas... donc j'ai appris à me débrouiller. Donc heureusement j'ai la chance d'être dans une grande entreprise, où on a un CE, avec un budget de fonctionnement : une partie du budget va aux OS. C'est grâce à l'entreprise que je fonctionne, c'est là le problème de fond. Imaginez-vous les petites sections... Moi cette année, ma plaquette électorale c'est 1 800 euros. Heureusement que la fédération me l'a financée... sinon, les autres années, débrouille toi ! On a un droit syndical qui n'est pas hyper important. 50h pour la secrétaire du CE, 35h pour le trésorier, 50h pour le DSC au lieu de 20, on a donc 25h de DS au lieu de 20. Après, on a 1 000 euros de frais de déplacement par an, pour la section. Les imprimantes, les ordinateurs, c'est les frais de fonctionnement du CE. [...] Et comme le budget est proportionnel aux résultats électoraux, plus vous avez des élus, plus vous avez du budget. » (DSC, TexCom)

Du point de vue des stratégies pour l'emploi, les moyens financiers et humains permettent

aux équipes de la CFDT de s'organiser pour avoir une vision d'ensemble de l'entreprise et de ses enjeux. Localement, cela se traduit notamment par une spécialisation des militants par type de dossier (la GPEC, la formation, la relation aux salariés, etc.), une spécialisation qui est particulièrement développée dans les entreprises où le dialogue social a une tradition établie. Or, lorsque les militants acquièrent des connaissances spécifiques, le suivi des négociations ayant trait à l'emploi se fait relativement plus facilement au sein des sections. Par ailleurs, la volonté de la direction de communiquer sur l'évolution de l'entreprise contribue à rendre plus accessibles les informations stratégiques, comme nous l'avons vu dans le cas de Jean-Bon. Chez Eaumin et Plastic, la politique de transparence de l'information permet aussi de mieux connaître la situation de l'emploi dans les années à venir et d'ajuster de ce fait les choix à faire.

Mais au-delà des aspects stratégiques, les moyens financiers et humains servent aux équipes CFDT à assurer au quotidien une présence constante auprès des salariés et à les accompagner en cas de problème. Lorsque les relations avec la direction des ressources humaines sont relativement pacifiées, la CFDT réussit à fournir un appui important aux salariés, en intervenant directement pour défendre la qualité de l'emploi :

« C'est arrivé il y a deux ans, on s'est battu justement pour qu'une technicienne [une dizaine d'années dans l'entreprise] ait le salaire d'un cadre, c'est-à-dire de son poste. Donc elle a eu le poste, elle est arrivée là après plusieurs entretiens... sauf que quand elle arrive sur son poste, on lui a dit qu'on a oublié de lui dire que ne sera pas payée ça, mais 500 euros de mois. On s'est donc battu pour elle. On est allé voir le RH. Pour dire que ce poste est avec ce coeff. là, tout le monde était d'accord qu'elle correspondait parfaitement à ce poste et c'est parce qu'elle était technicienne...mais on a réussi... »  
(DSC Pharma Vaccins, DS Vaccins Nord).

Malgré ces développements relativement positifs du dialogue social, l'enquête montre que les relations sociales tendent actuellement à devenir plus tendues, y compris dans les trois groupes ayant une longue tradition du dialogue social. Par exemple, chez Pharma, les nombreuses fusions qui ont eu lieu ces dernières années et le départ du PDG qui avait inspiré la politique sociale de l'entreprise ont eu pour conséquence de rendre plus difficiles les échanges avec la direction. De la même manière, le dialogue social chez Eaumin connaît aujourd'hui, dans le contexte de crise, une relative dégradation, comme en témoigne le délégué syndical central de la CFDT : « On était le laboratoire social d'Alim Groupe, maintenant c'est un peu moins vrai. »

## **2.2. Des traditions paternalistes du dialogue social critiquées par la CFDT**

Chez Remed, entreprise familiale de l'industrie pharmaceutique, l'intervention permanente de l'actionnaire principal dans la politique sociale complique parfois le processus de négociation :

« Dans toutes les négociations chez Remed, c'est la direction générale qui négocie, aujourd'hui c'est monsieur BJ. Il vient avec la DRH, mais c'est pas elle qui négocie. La famille Remed est très présente dans tous les services. C'est Monsieur Remed qui fait ce qu'il veut... mais bon, là on vient d'avoir une négociation sur la prime à l'ancienneté qui soit hissée sur les 18 ans dans la pharmacie...BJ a dit non, mais Monsieur Remed a dit « c'est bon ». Même en négocier, on se met d'accord, mais il faut l'accord de Monsieur Remed. Dans le troisième PSE, on avait décidé les critères pour les personnes à licencier, on se met d'accord sur tout, on revient le lendemain et on s'aperçoit que les critères qu'on avait négocié, c'était plus les mêmes, sans qu'ils nous préviennent. Monsieur Remed n'aimait pas une phrase, qui remettait en cause quelque chose de fondamental selon lui, donc il l'a enlevé. » (DSC, Remed)

Le mode paternaliste de fonctionnement du dialogue social chez Remed s'appuie aussi sur un souci constant de consensus entre la direction et les salariés :

« Chez Remed, on ne négocie pas d'abord avec les syndicats, mais on met en place des groupes de travail. La composition des groupes est décidée par la direction. Nous à la CFDT, on a réussi à mettre dans chaque groupe de travail une personne par syndicat, ce qui ne se faisait pas avant. »

Le rôle de ces groupes, bien qu'important au premier abord pour la démocratie sociale de l'entreprise, est critiqué par la CFDT qui dénonce leur instrumentalisation par la direction :

« Les gens viennent en général en spectateur. Il y a énormément de groupes de travail chez Remed... qui ne travaillent pas en fait. On a la prévoyance. On a une commission de suivi sur les travailleurs handicapés. On a une commission « Âge et travail » pour parler des seniors et de la pénibilité. Avant il y avait sur la rémunération, il n'y a plus. Il va y en avoir un sur le stress... Ils discutent de divers sujets, pendant ce temps-là, la direction élabore le projet qu'elle va nous soumettre. Par exemple sur la RTT, c'est ce qui s'est passé. Mon collègue leur a dit que les syndicats ne vont pas accepter ça, mais bon, comme c'est sorti d'un groupe de travail, pour eux c'est bon. » (DSC, Remed).

Enfin, la CFDT pointe un dernier problème du dialogue social dans cette entreprise, le contrôle de la parole des syndicats :

« Ils maîtrisent très bien leur communication, nous on n'a pas de contact avec la presse. L'autre jour il y avait une journaliste qui voulait faire une enquête sur le dialogue social chez Remed, elle a appelé au siège et le siège m'a prévenu de faire attention à ce que je dis. Mais la journaliste ne m'a pas appelé. Dans un article paru dans la presse régionale, ils ont dit que lorsqu'ils ont voulu interroger le secrétaire du CCE de FO, il a demandé l'autorisation à la direction. » (DSC, Remed)

En dépit de la particularité de la politique sociale de Remed, l'action revendicative de la CFDT, y compris sur les questions d'emploi, finit par avoir des effets, comme le précise le délégué CFDT que nous avons rencontré :

« On a changé la façon de travailler du CCE. Au début, ça les a gênés mais maintenant

on sent qu'ils se rendent compte qu'on n'est pas là pour les embêter, qu'on fait notre travail [...]. Ils sont en train d'évoluer, parce qu'ils ont compris qu'on n'était pas des fous furieux. »

### 2.3. Blocages du dialogue social et non-respect du droit syndical

Parmi les différentes entreprises étudiées, Prêt-à-porter se distingue par un blocage important du dialogue social, dû au durcissement du management de l'entreprise dans les années 2000 (pour la stratégie économique actuelle du groupe, voir *supra*). Petite entreprise créée dans les années 1980 par une bande de copains, Prêt-à-Porter connaît pourtant dans les années 1980-1990 une politique sociale paternaliste, avec un fonctionnement normal des IRP :

« [Avant], s'il y avait un problème, j'ouvrais la porte du chef et c'était réglé. Un jour, Monsieur T. [le PDG], un jour il m'appelé, je m'occupais de la maintenance... il m'a demandé de venir voir son fax, mais il n'y avait rien de particulier... il m'a dit de m'asseoir et m'a dit qu'il entend beaucoup de sons de cloches de la hiérarchie, mais qu'il voudrait savoir ce que moi j'en pensais, ce que j'entendais dire par les salariés. [...] Au début des années 1990, c'était gentil, bon enfant. La preuve, quand je leur ai dit qu'on dépassait largement les 50 personnes et qu'il fallait un CE, ils ont dit « pas de problèmes ». Si j'avais un problème, j'allais directement parler avec le patron, directement avec T., même plus tard, avec D. *Avant, ils nous considéraient comme des partenaires pour maintenir une position correcte.* » (DS Prêt-à-Porter)

Le retrait des fondateurs de l'entreprise et l'arrivée d'un DRH issu de la grande distribution se traduisent par une forte dégradation du climat social, perturbé également par la création d'un syndicat-maison :

« La direction a créé en 2003 un syndicat (ça m'arrache la langue de l'appeler comme ça, mais bon, c'est comme ça), ABC. [...] L'employeur doit être neutre à l'égard des syndicats. Les directions régionales ont eu des tracts roses édités par le service communication de ma boîte. Voilà ce qu'on fait, ce qu'on ne fait pas... C'est eux qui donnent dans les magasins...

Q : *qui fait partie de ce syndicat ?*

R : des salariés de l'entreprise éparpillés partout... nous on n'arrive pas à avoir des gens de partout. Eux aux élections, ils arrivent avec des listes archi-pleines, avec des représentants partout. Ils disent représenter tout le monde, mais c'est normal, c'est le patron. La secrétaire du DRH qui signe les lettres de licenciement fait partie d'eux. » (DS Prêt-à-Porter)

L'apparition d'ABC a des conséquences directes sur la manière dont les militants CFDT envisagent leur engagement syndical et *a fortiori*, leur capacité à infléchir la politique de la direction :

« Il y en a beaucoup qui sont partis, d'autres qui ont eu peur de voir ça. [...] Moi...je suis mal accompagné. J'ai R., vendeuse à V..., qui a signé une rupture conventionnelle

cette semaine. Mais elle a l'âge, elle a 55 ans. Son mari est fort malade...j'ai un autre copain qui est représentant élu au CHSCT, il serait efficace, mais il n'est pas efficace : « les gens n'ont rien à foutre, pourquoi tu veux qu'on se fatigue pour eux ?! » J'ai une autre fille qui est élue DP, pareil. C'est vrai, les gens sont fatigués, usés. J'ai un autre copain, élu DP, il est élu pour élu, mais il s'en fiche, il dit aujourd'hui je suis là, demain on verra. » (DS Prêt-à-Porter)

Or, ce blocage du dialogue social et le non-respect du droit syndical ont des conséquences directes sur la défense de l'emploi. En dépit de la volonté de la CFDT d'assurer un suivi individuel des salariés et de les accompagner en cas de problème avec la direction, il devient difficile pour les élus CFDT, de parler d'une « stratégie pour l'emploi » :

« Quand je suis entré, il y avait 20 magasins. J'ai été embauché comme manutentionnaire, j'ai passé un entretien, aujourd'hui pour devenir manutentionnaire, tu passes 6-7 entretiens : ils veulent vraiment savoir à qui ils ont à faire. Ils veulent que les gens fassent preuve de beaucoup de patience, de souplesse. Il faut d'abord faire d'un CDD d'un an et demi, voire plusieurs, de préférence plusieurs... puis, l'intérim, madame qui vient à 5h du matin et lui disent à 5h10, il n'y a pas de boulot, est-ce que tu peux rentrer chez toi ? Ce sont des façons de filtrer, de choisir le personnel qui restera même dans l'intérim. Pour sortir de son emploi précaire, c'est pénible. [...] La stratégie pour l'emploi ?! Mais qu'est-ce que vous voulez qu'on fasse ? [...] Regardez le nombre d'heures travaillées dans l'année. 5 260 000 heures. Les CDI ont réalisé 3 millions, les CDD, 2 millions... quand vous regardez les cadres, quand vous regardez les employés... en CDD... la loi elle dit, le CDD est légitime dès lors qu'il y a surcroît d'activité. Chez Prêt-à-Porter, c'est surcroît d'activité, surcroît d'activité, surcroît d'activité. Pourquoi ? Ils ouvrent en permanence des magasins, donc surcroît d'activité. Oui, mais une fois le magasin ouvert, on ne va pas le fermer. Ceci explique cela... » (DS Prêt-à-Porter)

## PARTIE IV. STRATÉGIES SUR L'EMPLOI ET SYNDICALISME

---

Les stratégies sur l'emploi se développent dans des contextes spécifiques d'entreprise, contextes structurels liés à l'activité, au marché des produits et aux caractéristiques de la main-d'œuvre, contexte de restructuration de plus ou moins grande ampleur et variable dans leurs objectifs comme dans leur modalité de mise en œuvre, contexte social qui renvoie notamment à la politique de la direction et à l'état des relations professionnelles (fonctionnement des IRP, conflits, négociations). Elles se construisent aussi au sein d'organisations structurées à différents niveaux : celui du site, de l'entreprise ou du groupe, celui du syndicat professionnel (au niveau territorial et national) et dans un environnement syndical marqué par la pluralité des organisations présentes sur le site et dans le groupe. Même si elles sont toutes multidimensionnelles, ces stratégies sur l'emploi sont loin d'être uniformes. Les enquêtes révèlent l'influence de l'expérience des militants et des choix d'organisation (interne et externe à l'unité), ainsi que de l'état des relations avec les autres syndicats. Les stratégies sur l'emploi résultent aussi d'échanges avec les salariés dont l'intensité et l'expression varient selon la manière dont l'équipe syndicale conçoit son rôle par rapport à ceux qu'elle entend représenter.

### 1. Expérience militante, cumul des fonctions représentatives et perceptions de l'emploi

Ce qui semble véritablement déterminant, c'est l'expérience acquise dans l'exercice de différents mandats représentatifs et dans la structure syndicale. Pour les acteurs syndicaux rencontrés, être élu parallèlement au CE ou au Comité de groupe, au CHSCT, être délégué du personnel, siéger dans un groupe de travail ou dans le comité de suivi d'un accord, avoir une responsabilité dans le syndicat départemental, détenir un mandat à la fédération et participer aux négociations de branche constituent un apprentissage – institutionnel et cognitif – souvent décisif pour l'action syndicale en entreprise. Ces cumuls, et les effets de parcours, élargissent la vision qu'ont les syndicalistes des questions d'emploi et favorisent une appréhension de leur caractère multidimensionnel.

Mais dans le même temps – selon la nature des mandats détenus – ils les sensibilisent à certains aspects qu'ils conjuguent alors avec les questions d'emploi. Cela est clair pour les délégués syndicaux présents au CE qui mettent en avant les argumentaires économiques des directions : ce que le DS de Medic appelle à plusieurs reprises « le rationnel économique », qui serait au fondement des projets de restructuration, et qu'il commente et conteste, avec l'appui d'experts (cf. partie 2). Autre exemple, pour le DSC de TexCom, qui est aussi de longue date élu CHSCT et formé aux questions d'ergonomie, les conditions de

travail et la prise en considération de la pénibilité sont étroitement liées à la définition des stratégies d'emploi et de mobilité dans le groupe (cf. partie 2).

« Moi j'étais chauffeur, j'avais l'habitude de me mêler de ce qui ne me regardait pas... j'étais le premier à défendre les collègues, à un moment donné on m'a dit : « tu ferais bien de rejoindre les syndicats... » Moi je ne voyais pas le problème ou l'intérêt de devenir délégué syndical. Et puis, j'ai commencé à m'y intéresser, j'ai trouvé dans le syndicalisme que cela m'apportait beaucoup. Comme je suis assez technique, je me suis tout de suite orienté vers le CHSCT, j'ai même fait une formation d'ergonomie [...] Ça m'a permis d'apprendre plein de choses. Comme on vivait beaucoup de changements technologiques... Tout de suite après, j'ai pris mes mandats. C'était dans les années 80, en 86. J'ai été délégué quasiment 10 ans, après avoir été embauché.

TexCom bouge beaucoup. L'unité XX a toujours connu des changements, de modernisation... et puis passage à l'internet. Ça a engendré des transformations. On passait énormément de temps en CHSCT à regarder les changements et à travailler, parce qu'on avait obtenu à l'époque de mettre en place une commission technique, qui ne travaillait pas avec le bureau d'étude, mais qui travaillait en amont dans les projets. Ce sont des choses que j'ai apprises en formation d'ergonomie, de traiter les choses le plus rapidement possible, pour pouvoir intervenir dans les projets. Plus on attend pour intervenir dans les projets, moins on peut faire des changements. Donc on travaillait en anticipation. » (DSC, élu CHSCT, TexCom)

Enfin, les cumuls de fonction au sein de l'entreprise se traduisent automatiquement par le cumul des crédits d'heures correspondants à chaque fonction et aboutissent, dans certains groupes, à l'institution de permanents syndicaux qui sont, de fait, plus disponibles pour s'investir dans leur fédération de branche. Être déchargé de toute activité professionnelle n'est pas évoqué comme un problème par nos interlocuteurs au sens où leur « professionnalisme » pourrait les éloigner des préoccupations des salariés. Compte tenu de la situation complexe des groupes et des changements permanents qui les affectent, ce statut s'avère au contraire très utile pour prendre connaissance de la situation, la situer dans un contexte plus large, effectuer des diagnostics rapides, engager la discussion au sein des IRP, avec les militants et les salariés.

« Je suis DSC donc 50 heures. Élu au CE, 20h, membre du CHSCT 20h. Donc 90h. À ça je rajoute l'ensemble des réunions et dieu sait si j'en ai ! Facilement 30-40 h de réunions... ça me fait facilement 130h. Finalement je suis au complet. » (DSC TexCom)

Quant à l'expérience qui s'est forgée au cours des parcours militants et professionnels, dans une ou plusieurs entreprises, elle est bien entendue décisive pour appréhender la situation actuelle. Expérience des luttes anciennes et des plans sociaux successifs qui incite les acteurs à analyser le présent à la lumière du passé pour mieux identifier les stratégies patronales et ne pas se laisser prendre aux discours rassurants des dirigeants de l'entreprise

ou pour éviter de répéter les erreurs de diagnostic et de stratégie qu'on a pu faire. Ces apprentissages individuels et collectifs se traduisent dans des perceptions différenciées des dimensions de l'emploi et de l'action collective engagée sur ce point. Ils signalent l'importance des aspects cognitifs des questions d'emploi.

La très grande majorité des délégués syndicaux rencontrés prennent part aux activités du CE soit directement comme élu, soit statutairement comme délégué syndical. Plusieurs sont aussi délégué syndical central au niveau de groupe et/ou occupent aussi des fonctions de représentants du personnel au CHSCT. Certains sont ou ont été très actifs au niveau du syndicat territorial ou dans la branche, d'autres sont délégués au comité de groupe européen. Dans les entretiens, le « nous » renvoie souvent indifféremment à l'équipe syndicale locale – qui peut se confondre avec l'ensemble des adhérents quand ils sont peu nombreux – et aux élus du comité d'entreprise présentés par le syndicat. L'analyse des accords de méthode a mis en évidence la difficulté de distinguer l'intervention de l'organisation syndicale de celle du comité d'entreprise car en pratique la négociation de ce type d'accord associe les DS et au moins le secrétaire du CE voire d'autres membres du CE. « Par sa durée, ce processus complexe de négociation-information-consultation conduit à la cristallisation de collectifs qui n'avaient pas jusque-là de véritable existence aux yeux des acteurs » (Didry & Jobert, 2010, p. 136). La négociation d'un accord de GPEC à laquelle sont quasiment toujours associés des membres du CE crée également de tels collectifs.

La situation à Embal illustre bien la pratique très répandue du cumul qui conduit à la constitution de collectifs composites prenant en charge les questions de travail et d'emploi.

« Moi, je suis délégué syndical et DSC. Le délégué syndical adjoint vient régulièrement en réunion avec moi, en réunion de négociation sur le site. En central, je prends un délégué syndical CFDT d'un autre site, pour qu'il représente son site. Lui il est chargé de communication avec les adhérents, il fait remonter les problèmes. Sur le site, on a des réunions de la section deux fois par an, parce que 40 personnes c'est beaucoup. Et des réunions avec les élus tous les mois. On est 19 élus, en comptant les suppléants et les titulaires, les CHSCT. Le secrétaire du CE est aussi délégué du personnel. Je suis au CE et au CCE, mais je suis secrétaire du CCE. Je suis également délégué du personnel, et David, qui est représentant du personnel, est aussi secrétaire du CHSCT. » (DSC Embal)

## **2. Poids de la CFDT dans l'entreprise, rapports avec les autres OS et enjeux de représentativité**

Les orientations des équipes CFDT rencontrées sont aussi dépendantes de la situation relative de l'organisation syndicale. De ce point de vue, l'audience syndicale dans l'établissement et le groupe appréciée par les résultats aux élections professionnelles et leur évolution fournissent souvent un indicateur pertinent de la position des équipes. Il faut tenir compte de l'implantation dans les différents collèges. Dans les entreprises étudiées et

les situations observées, la CFDT est souvent absente des collèges ETAM et cadres, ce qui contraste avec ses scores élevés dans le collège ouvrier.

Plusieurs cas font état de situations de scissions syndicales ou de rivalités entre OS, qui soit affaiblissent globalement l'action syndicale (Prêt-à-Porter), notamment en matière d'emploi, soit poussent les acteurs CFDT à repenser l'action sur l'emploi pour en faire également un levier de syndicalisation dans l'entreprise (TexCom), en s'orientant par exemple vers un syndicalisme de services.

Les relations avec les autres OS présentes sur les sites varient également beaucoup et ne semblent pas avoir évolué de manière significative malgré le rapprochement des confédérations CFDT et CGT qui ont proposé et signé la position commune sur les nouvelles règles de représentativité. Par ailleurs les relations avec une organisation syndicale peuvent être bonnes au niveau du site et très tendues au niveau du groupe, ce qui évidemment ne simplifie pas la mise en place de stratégies unitaires.

« Au niveau du groupe la CFDT obtient 50 %, la CGT 22 %, FO 17 %. Notre implantation varie selon les sites. Au niveau groupe on a des difficultés avec la CGT, mais pas localement. C'est avec la CGT du Nord que c'est dur, c'est des durs, des anti-Thibault. Avec la FO, ça discute, c'est chaud et froid. Ils essaient de grandir partout. Avec les nouvelles règles de représentativité, la CFTC a les crocs. Ils essaient de résister, à S. et ici (en présentant des candidats chez les ETAM et les cadres où la CFDT n'est pas implantée). » (DSC Plastic)

« Il faut qu'on se développe... on est une section qui ne décolle pas. Une des difficultés avec la CGT c'est de garder nos adhérents. On a une section qui bouge beaucoup, pas mal de turnover... Au niveau des adhérents ça reste à peu près stable, mais ça bouge au niveau des militants. C'est assez conflictuel avec les autres OS. On est allé au tribunal avec FO, moi j'ai eu des menaces de mort, c'est violent, avec la CGT notamment. [...] On nous reproche d'être trop consensuel, etc... Nous on fait du développement sur ce qu'on obtient, sur les accords, sur ces choses-là... Et avec les gens qui ont marre de la CGT ! » (DSC Jean-Bon)

Aux problèmes classiques résultant de la fusion entre plusieurs entreprises suite à un rachat : licenciements, mobilités, statuts, garanties collectives, s'en ajoutent d'autres issus de la confrontation de plusieurs cultures syndicales. Ces cultures (ces « mentalités » disent les syndicalistes) sont portées par des organisations différentes mais coexistent aussi au sein d'un même syndicat comme on l'a déjà noté à propos de Remed où la CFDT se divisait entre des membres revendiquant d'un côté une tradition de lutte, de l'autre des traditions consensuelles. Navigo combine les deux situations :

« Il y a des cultures très différentes, on a vraiment beaucoup de mal à collaborer... On se comprend avec la CFDT Bateau, mais on a quand même des difficultés, pas la même mentalité. Les syndicats Bateau, surtout la CGT, vu que c'est Bateau qui a racheté Navigo, se sentent supérieurs... vous n'avez rien à dire. Ça se ressent aussi

au niveau des bureaux d'étude, méthodes, tout ce qui vient de Bateau c'est bon, tout ce qui vient de Navigo, c'est pas bon. Je caricature, mais c'est à peu près ça. » (DSC Navigo)

### 3. Liens entre les structures syndicales

Les stratégies syndicales sur l'emploi sont presque toujours conçues au travers d'échanges internes et externes à l'entreprise. En interne, ils s'établissent prioritairement au sein de l'équipe syndicale, avec les salariés, les élus et parfois les autres organisations présentes sur le site – si leurs relations ne sont pas conflictuelles. En externe, ces échanges se font dans les cadres professionnel – la branche à différents niveaux – et interprofessionnel territorial dans lesquels se situe l'organisation syndicale de l'entreprise et du site.

« Au début, on était aidé par Syndex, ensuite par un autre cabinet. Ça ne nous a pas beaucoup aidé... *Après l'expérience, avec nos réseaux CFDT*, on a su comment gérer les choses. À la fédé, au syndicat, mais *surtout l'Union départementale*, à la Roche-sur-Yon, qui sont habitués aux PSE, à l'époque, il y avait beaucoup de PSE, et eux ils nous ont filé des adresses pour qu'on aille taper à la porte des politiques, conseil régional et compagnie, pour trouver de l'aide ». (DSC Navigo)

La mise en concurrence des différents sites du groupe ou la spécialisation des sites combinée à une croissance différenciée de leurs activités peut toutefois entraver l'élaboration d'une stratégie et sa mise en œuvre. Elle conduit à des difficultés de coordination des équipes syndicales entre les différents sites, à des tensions entre sites et à des mobilisations (des syndicats et des salariés) très inégales de l'ensemble des sites. Le mot d'ordre d'appel à la grève formulé centralement par les représentants syndicaux au niveau du groupe est alors plus ou moins suivi dans les établissements selon l'appréciation locale de sa portée et de sa réceptivité chez les salariés du site, mettant à mal la solidarité « proclamée ». D'où l'amertume fréquente de ceux qui, dans leur établissement visé par une annonce de plan social, ont effectivement répercuté ce mot d'ordre et animé le mouvement de grève alors que ce n'est pas le cas dans les sites moins directement concernés. Le constat établi ici peut tout à fait être généralisé ; il correspond au principe d'autonomie des syndicats par rapport aux confédérations, autonomie qui caractérise aussi les sections syndicales par rapport au syndicat lui-même (Bevort & Jobert, 2011). Appliquer tel ou tel mot d'ordre relève de décisions qui sont pour l'essentiel prises par le syndicat local même si cette liberté connaît des limites dès lors que l'organisation de base s'oppose à un élément prioritaire de la stratégie confédérale (comme le refus de négocier les 35 heures à TexCom qui a entraîné une exclusion de la CFDT il y a une dizaine d'années). Cette autonomie des structures de base, évidente quand il s'agit d'appel à des mobilisations interprofessionnelles, se manifeste également au sein d'une même entreprise ou d'un même groupe.

L'enquête fournit quelques exemples de cette situation. Ainsi à Medic :

« Lendemain [de l'annonce du PSE], comité central, explication du rationnel... Après, rentrer sur le site, réunion d'information, information des salariés dans la foulée. À la réunion du CE tous les trois sites industriels étaient présents. On était à peu près 30 personnes. À l'annonce, en 2007 ce n'était que Medic 1 qui était concerné. À l'annonce, les autres... c'est de la compassion, « on va être solidaire, on va t'aider », mais après, ils se disent « ouf, c'est pas moi cette fois-ci ». Après en 2007, on a fait un arrêt de travail, en 2008, on a fait trois jours de grève, mais aucun autre site n'a bougé. La solidarité s'arrête là. Et quand on a lancé les négociations, je me suis retrouvé tout seul, les autres cowboys n'ont pas aidé. » (DSC Medic, DS Medic 1)

Une situation analogue est décrite à Pharma dont l'activité « vaccins » est aujourd'hui en plein développement, alors que les autres activités du groupe (visite médicale, production chimique, recherche et développement) connaissent des difficultés. Pour cette raison, la grève initiée par la CFDT « Vaccins » en faveur de l'emploi et des salaires dans le groupe n'a pas été suivie par les autres équipes CFDT de Pharma, car jugée décalée par rapport aux priorités du moment.

« Une nouvelle échéance à la fin de l'année. Là pour le coup, c'est plus compliqué... il y a eu ce conflit de 3 semaines... ben voilà, c'est très long, aujourd'hui on n'en voit plus beaucoup... nous on a été ici les premiers à faire le constat que justement la coordination syndicale au sein du groupe n'a pas été terrible, on verra bien les conséquences, le bilan du mouvement est mitigé. Nous, sur le site nous continuons à avoir une très bonne image, simplement la CGT va monter, car s'ils ne sont plus au CE, ils ont quand même fait 10 % ce qui leur permet de maintenir la section syndicale sur le site. Forcément, avec des conflits comme le dernier, avec un durcissement... la coordination aurait pu être mieux, mais la direction de son côté... autant on était sur un modèle Pharma très dialogue, et puis voilà, depuis ça a changé depuis décembre 2008. Décembre 2008, arrivée d'un nouveau PDG... » (DSC Pharma Vaccins)

#### 4. Relations aux salariés

Dans les différents cas étudiés, on retrouve un souci largement partagé, chez les représentants CFDT interrogés, d'écoute et d'information des salariés de leurs entreprises. C'est bien ici un processus à double sens qui est visé, par lequel il s'agit à la fois d'informer les salariés sur les stratégies syndicales en matière d'emploi, et de s'informer auprès d'eux, sur leurs situations, leurs attentes, leurs craintes, pour nourrir et adapter les stratégies en question. Les relations avec les salariés s'établissent aussi à l'occasion de la défense individuelle des salariés qui traditionnellement incombe au délégué du personnel.

Les modalités d'échange collectif avec les salariés diffèrent d'une entreprise à l'autre, et d'une équipe syndicale à une autre. Quatre registres d'échange se dégagent ainsi à travers les figures suivantes.

➤ Le « *pèlerin* » (TexCom) – dans ce cas, il s'agit de « faire le tour » des sites pour aller à la rencontre des salariés concernés, ici par le plan de restructuration.

« Donc les magasins vont fermer, mais par contre les salariés restent chez eux payés par TexCom. On leur a conseillé de regarder déjà pour faire des FONGECIF, faire des formations, pour anticiper, pour retrouver un emploi... On a régulièrement les gens au téléphone. On aide régulièrement les gens dans leurs démarches et dans leurs relations avec leur RH. On est quasiment les seuls à le faire. On a rencontré les gens avant le PSE, *on s'est déplacé*, pas dans les 80 magasins, mais dans les 70 magasins. On s'est partagé la tâche, j'ai fait toute la Côte... avec nos bâtons de pèlerin. On s'est réparti, j'ai fait 25 % des magasins. » (DSC TexCom)

Ces échanges directs avec les salariés, à l'occasion d'un PSE, se doublent d'une démarche constante attentive à la spécificité de chaque service de l'entreprise. C'est par ce biais également que la CFDT « recrute » des militants, forts de leur connaissance approfondie d'un secteur singulier, qui leur confère une légitimité pour parler au nom des salariés, y compris en cas de plan social :

« On démarre tout doucement (après une grave scission qui fait suite aux refus de la section de négociier les 35h), avec une stratégie qui paie ... comme on n'était pas nombreux, on s'est dit qu'on ne pouvait pas tout faire, on est une grosse entreprise avec beaucoup de salariés. On va attaquer la logistique. On a démarré comme ça. Après, quand on a été implanté dans la logistique, on a fait les supports extérieurs, et les magasins, après, à la fin, le siège. On l'a fait de manière ordonnée. Pendant 2 ans, voir 4 ans.

Q : *Quand vous dites « on s'est attaqué », ça renvoie à quoi au juste ? Concrètement.*

Dans les sections syndicales, c'est le travail de terrain, être proche des salariés, les écouter [...]. On s'est organisé de telle manière à ce qu'il y ait un référent par bâtiment puis, on a des gens qui se spécialisent par problématique dans le PSE (plateformes, etc.) [...]. Quand on avait les CE, on s'arrangeait toujours pour avoir un DS du secteur concerné. Et c'est ce qu'on a fait avec cette fille, qu'on a désigné comme DS. Elle nous a accompagnés tout au long du PSE sur la problématique de son secteur. » (DSC TexCom).

➤ Le « *blogueur* » (Medic) – de façon intéressante, le recours au blog n'est pas vu ici seulement comme un moyen d'entrer en contact plus aisément avec les salariés, au moyen du recours aux NTIC, mais aussi comme un moyen d'éveiller l'intérêt et la curiosité des salariés, pour les « forcer » à venir interroger leurs représentants, en les confrontant à la complexité des plans et projets de la direction en matière d'emplois, en mettant en ligne les documents idoines. De ce fait, il s'agit certes d'un moyen de communication *virtuel*, mais dont l'utilisation vise *in fine* une prise de contact *réelle et directe* entre salariés et représentants.

« C'est la CGT du siège social qui avait créé son blog en 2007. Moi je l'ai créé en janvier 2008, c'était un autre moyen d'information, je ne censure pas les propos. En 2008, on avait une assemblée générale par semaine, pour donner des informations aux

salariés sur l'avancée des négociations au CE. Et puis comme on était tenu à garder tout confidentiel, il fallait trouver l'astuce pour pouvoir donner des petites infos. Quand j'ai fait un upgrade de l'expert-comptable, j'ai mis ça en ligne le matin. Les gens ont vu tout de suite l'organisation et les suppressions de postes avant les annonces officielles. [...] Pareil, quand on a fait les critères d'ordre du licenciement, je les ai mis en ligne. Quand j'ai eu les catégories professionnelles, je les ai mis en ligne. En recoupant tout ça, puis la réorganisation du site, les gens savaient s'ils étaient licenciés avant que leur chef ne les prévienne. Le mode de calcul c'était à la fin, on a bâti ce tableau excel pour calculer combien ils allaient toucher, parce qu'on était critiqué là-dessus. On l'a mis en ligne, et je l'ai fait valider par quelqu'un du service « paie ».

L'info-consultation, les salariés ne comprennent pas, ils veulent savoir combien ils toucheront. À mon avis, le projet de réorganisation, le rationnel, les gens s'en foutent. Si demain je suis licencié, je veux savoir combien je vais toucher. Avant on ne pouvait pas leur dire, mais maintenant on a le blog... et je mets d'autres PSE en ligne. Le dernier PSE voilà comment il s'est passé, les gens font le lien, on se compare toujours. [...]

Le PSE, s'ils ne comprennent pas, ils se tournent vers les élus. Le lien est là, à travers un outil : « Je ne comprends pas, à qui je m'adresse ? ». Soit je laisse un commentaire, soit je connais mon élu, qui travaille à côté de moi et peut m'expliquer. » (DSC Medic, DS Medic 1)

➤ Le « *consultant systématique* » - avant les réunions du CE (Pharma), ou avant d'engager la négociation d'un accord de méthode quand un PSE est annoncé (Plastic)

« On a eu des discussions collectives avec les salariés, on s'est vu pour trouver la meilleure sortie possible ; on a fait 2 heures de grève. Du côté de la CFDT, c'était géré par le secrétaire départemental du syndicat Ain-Deux Savoie. On a fait le tour des salariés, on les a vus un par un. » (DSC Plastic)

« Être proche des salariés, les écouter. Parce qu'il y a beaucoup de salariés qui ne le font pas, qui croient que s'ils ont été élus, ils ont le droit de décider à la place des salariés. Quand dans un accord j'ai un doute, si je dois signer ou pas, j'ai des adhérents, c'est pas des potiches, je les questionne. Quand c'est des accords vraiment importants, je questionne les salariés. C'est important... parce qu'au début, on ne fonctionnait pas forcément comme ça, mais on s'est pris une claque ou deux dans la figure, et ça nous a servi de leçon. » (DSC TexCom)

➤ L' « *expert en communication* », qui place celle-ci au centre de sa stratégie de développement comme à Navigo.

« Point fort de notre stratégie de développement : la communication. Nous avons un journal que nous distribuons mensuellement à nos adhérents, on fait des comptes-rendus des réunions, des négociations, tout ce qui intéresse le salarié. C'est très apprécié par les salariés. Ce qui intéresse les gens chez Navigo c'est les négos, les

infos justes, pas les rumeurs. Après on a aussi fait des campagnes d'information à l'attention des intérimaires, on a fait un livret pour leur expliquer leurs droits. Au bout d'un certain temps, quand ils étaient embauchés, ils connaissaient déjà la CFDT. [...] *Le plus important selon moi c'est l'information, il y a tellement de conneries qui circulent parmi les gens, des rumeurs, etc. Une information sûre ça les aide.* » (DSC Navigo).

La défense individuelle des salariés qui s'estiment victimes d'injustices a toujours soulevé des difficultés pour les représentants du personnel (syndicat et délégués du personnel) dans la mesure où, dans certaines entreprises, l'intervention syndicale n'est pas considérée par la direction avec la légitimité qu'elle devrait avoir et n'est pas sans présenter des risques pour le salarié lui-même, comme l'exprime ce délégué de Pharma :

« C'est venu du terrain, cette problématique, avec notre collègue. Et elle a souhaité le porter plus loin. Parce qu'entre les personnes qui viennent nous raconter leurs problèmes et celles qui veulent vraiment qu'on intervienne... c'est une réalité. Si le salarié ne veut pas qu'on intervienne, on n'intervient pas. Mais on prend note et si jamais il y a deux, trois autres cas, là on sera légitimes d'intervenir sans nommer la personne. Les gens ils ont une vraie crainte... autant c'est facile pour eux de venir nous voir... après, même s'ils le savent, ils peuvent avoir peur des représailles, des conséquences sur leur carrière. Nous, on leur conseille d'aller voir le responsable hiérarchique... parce que ce qui est mal perçu c'est d'aller voir directement les OS. Un salarié qui n'a pas fait part de ses préoccupations à son manager ou à son DRH, c'est mal perçu [...]. Quel type de problèmes... Après c'est vaste : conditions de travail, de reclassement suite à des inaptitudes, des maladies, l'évolution professionnelle, ou bien l'application des accords. En fait, le contact avec les OS c'est leur dernier recours ». (DS Vaccins Nord)

Les relations des équipes syndicales avec les salariés, souvent discontinues en dehors des périodes de grève, peuvent acquérir une forme plus permanente – parfois même institutionnalisée – quand sont mis en place des groupes de travail (sur l'évolution des métiers par exemple) qui associent représentants des syndicats et des élus ainsi que des salariés volontaires – représentant les différents métiers ou filières du groupe – qui ne sont pas nécessairement syndiqués. C'est notamment le cas dans les entreprises où les restructurations sont liées à des opérations d'acquisitions ou de fusion d'entreprises. La construction de ce nouvel ensemble entraîne des mobilités internes relativement importantes et s'accompagne d'une redéfinition des métiers et de l'organisation du travail. De telles instances (constatées notamment chez Remed) permettent de sortir d'une représentation figée du personnel au profit d'une représentation élargie, plus en prise avec la diversité de l'entreprise en restructuration.



## CONCLUSION - Une institutionnalisation des débats sur l'emploi dans l'entreprise ?

---

L'analyse des stratégies d'emploi des équipes syndicales CFDT dans 12 entreprises fait apparaître des changements profonds dans la manière de concevoir l'emploi et de le réguler depuis le milieu des années 2000. Face au développement des négociations et des mobilisations sur l'emploi, il s'agit alors de s'interroger sur la nature et l'ampleur du processus d'institutionnalisation de ces débats sur l'emploi dans l'entreprise. Par institutionnalisation, on entend ici l'inscription dans le droit et dans l'agenda régulier des négociations collectives, ainsi que la reconnaissance, par les directions, les acteurs syndicaux et les salariés, de la légitimité de ces actions sur l'emploi.

**Les questions d'emploi dans l'entreprise englobent une très grande variété de thèmes :** effectifs et structure de l'emploi, organisation du travail, mobilité interne et externe, parcours professionnels, départs anticipés, licenciements, conditions de départ des salariés licenciés (indemnités, reclassement), formation, maintien dans l'emploi des seniors, etc. Fortement articulés entre eux, comme en témoignent le contenu des accords de méthode et des accords de GPEC ou encore les PSE, ces thèmes spécifiques font aussi tous partie de la politique de l'emploi qui relève de la gestion de l'entreprise et s'inscrit dans son projet stratégique. Cette gestion dont le chef d'entreprise a la responsabilité n'est pas sans limite. Lois et accords collectifs l'encadrent et imposent notamment à l'employeur d'informer et de consulter les représentants élus du personnel, régulièrement sur la situation de l'emploi et son évolution, exceptionnellement et suivant une procédure précise quand il envisage des restructurations et des suppressions d'emploi. *Initiée dans les années 1980, la négociation d'entreprise sur l'emploi s'est diffusée, d'abord en lien avec la flexibilité dans les années 1990, puis avec l'accroissement des restructurations depuis les années 2000 et enfin avec la crise économique et financière de 2008. L'élargissement des domaines de la négociation d'entreprise sous l'impulsion de la législation, qu'elle soit facultative (par exemple les accords de méthode) ou obligatoire (la GPEC), accompagne ces mouvements et participe ainsi de son institutionnalisation.* Enfin tous ces thèmes englobés dans la notion d'emploi sont au cœur de nombreuses revendications et mobilisations de la part des syndicats et des salariés.

**La construction des stratégies syndicales sur l'emploi s'effectue entre urgence et anticipation.** C'est là un résultat majeur de notre enquête. *Les situations d'urgence déclenchées par l'annonce à chaud d'une restructuration entraînant des suppressions d'emploi déterminent très largement les choix des équipes syndicales. Recours au volontariat (pour les départs et les mobilités internes), départs anticipés, chômage partiel, non renouvellement des emplois précaires (CDD et intérim) constituent la panoplie des mesures « habituelles » que revendique, soutient et négocie l'organisation syndicale. Certes,*

selon les contextes économiques et sociaux et l'implantation de la CFDT dans l'établissement, l'équipe syndicale privilégie telle ou telle mesure, met l'accent sur tel ou tel dispositif mais, au total, ses possibilités de choix et ses marges de manœuvre sont étroites. L'objectif est avant tout, comme disent tous les syndicalistes rencontrés, d'éviter ou de limiter les licenciements contraints et de faire en sorte que les conditions de départ soient les plus favorables possibles – notamment par la négociation d'indemnités de départ « élevées » et celle de mesures d'accompagnement. Réalisée dans l'urgence, adossée à des négociations sous contraintes – quand elles existent –, la défense de l'emploi dans ces situations d'urgence est loin de satisfaire les responsables syndicaux conscients des pièges du volontariat et des indemnités « élevées », conscients aussi de la « logique curative » des démarches. Elle permet au mieux d'accompagner les salariés dont l'emploi est menacé ou supprimé sans remettre fondamentalement en cause la politique de l'entreprise et les choix qui la fondent.

*La démarche d'anticipation* s'oppose à celle menée dans l'urgence et est généralement adoptée là où les restructurations n'entraînent pas de plans de licenciements économiques massifs. Cette démarche qui s'appuie sur des diagnostics partagés (avec les autres syndicats, les élus du personnel, la direction) concernant l'évolution des métiers, des qualifications et des compétences en lien avec les transformations à venir de l'organisation productive, se concrétise dans des compromis complexes issus de négociations. Ces compromis révèlent la forte interdépendance des règles concernant le domaine de l'emploi : conditions d'embauche, définition de parcours de mobilité qui favorisent les évolutions professionnelles des salariés et de meilleures conditions de travail, reconnaissance des mobilités accomplies et de la formation continue, y compris dans les classifications. Les règles négociées soulignent également l'attention conjointe portée par les acteurs de l'entreprise aux projets individuels aussi bien que collectifs des salariés, la préoccupation pour certaines catégories « fragilisées » comme celle occupant des emplois dits « sensibles ». À la différence des situations d'urgence, les équipes syndicales ont la possibilité, à travers des échanges plus ou moins approfondis avec d'autres acteurs institutionnels et les salariés, de prendre des initiatives, de formuler des choix et de définir des priorités. Comme l'enquête l'a mis en évidence, ceux-ci sont très divers selon les entreprises.

**Dans cette perspective, le dispositif de la GPEC offre un cadre privilégié pour mettre en œuvre une démarche d'anticipation** même si cette dernière peut s'organiser en dehors de lui, par exemple dans le cadre de la formation continue. À peu près tous les responsables syndicaux rencontrés s'y réfèrent même si leurs avis divergent sur son utilité. Certains dénoncent son instrumentalisation par les directions, d'autres au contraire les réticences de la direction pour engager des négociations de GPEC. Il apparaît également que les liens avec le PSE sont encore loin d'être clarifiés aux yeux de plusieurs de nos interlocuteurs. Mais ce que montrent les discours et les pratiques engagés autour de la GPEC, c'est, en dépit de ces réserves, le caractère très ouvert de cet outil préventif qui équipe l'action – à l'opposé de la logique curative des instruments auxquels on a recours dans les situations d'urgence – tout en autorisant des mobilisations plurielles et en permettant d'aborder l'emploi dans ses multiples facettes et dans sa dynamique. *Parce qu'elle*

*s'inscrit dans des accords collectifs résultant d'échanges et de négociations souvent longs, qui témoignent d'un travail continu d'ajustements entre les acteurs de l'entreprise, la GPEC apparaît comme le support d'une expérimentation et d'un apprentissage sur la manière de penser et de gérer collectivement l'emploi.*

L'intérêt de ces effets d'apprentissage et d'expérimentation était déjà souligné comme un élément fondamental de cette « nouvelle dynamique négociatoire » par C. Thudéroz et P. Trompette (1999, p. 770-771), dans leur analyse des « accords sur l'emploi » qui se multipliaient dans les années 1990, dans un contexte de recherche de flexibilité. Que l'on retrouve cela plus de dix ans après conduit alors à avancer l'idée suivante : si on observe depuis une institutionnalisation certaine des processus de négociation sur l'emploi dans l'entreprise (à travers la multiplication des dispositifs légaux et conventionnels qui les encadrent, l'affirmation du recours à ces négociations comme un registre d'action légitime ou encore les attentes revendiquées – des salariés, de leurs représentants et des directions – à leur égard), cette institutionnalisation n'est pas synonyme pour autant d'une formalisation ou d'une routinisation des pratiques. Apprendre de la succession de ces négociations et de ces mobilisations sur l'emploi ne signifie pas alors pour les acteurs syndicaux retenir des solutions toutes faites qu'ils pourraient reprendre d'une situation à l'autre, mais devenir, au contraire, plus aptes à inventer, construire et expérimenter des solutions nouvelles (qui peuvent bien sûr emprunter en partie aux registres d'action précédents), adaptées aux enjeux propres à chaque situation. En ce sens, le caractère ouvert et expérimental de ces outils, à l'instar de la GPEC, ne serait pas seulement le signe de leur caractère encore « récent », mais bien un élément qui les définit à part entière.

*Les stratégies d'emploi sont généralement définies collectivement par l'équipe qui anime la section syndicale ou au sein de collectifs plus larges. Elles résultent d'échanges plus ou moins construits et systématiques avec les élus, des experts extérieurs, voire des salariés (impliqués dans divers groupes de travail) afin de tenir compte de leurs craintes et de leurs attentes tant au niveau collectif qu'individuel. Plusieurs exemples ont montré **les difficultés pour l'équipe syndicale de réaliser des arbitrages entre des options contradictoires** : arbitrage entre départs anticipés et politique en faveur de l'emploi des seniors, arbitrage entre négociation d'indemnités de départ et mobilisation de tous les moyens pour s'opposer aux licenciements, arbitrage entre la défense à court terme d'un métier menacé (comme on l'a vu avec les visiteurs médicaux) et l'acceptation d'un compromis sur le plus long terme négocié dans la branche. Ces difficultés d'arbitrage se rencontrent dans beaucoup de cas étudiés ; elles expriment un décalage entre les aspirations des salariés (quitter l'entreprise avec un « gros » chèque, partir avant l'âge de la retraite comme cela s'est toujours fait dans l'entreprise) et la conception de l'emploi portée par les représentants du personnel qui généralement ont une vision à plus long terme de la situation de l'entreprise et de l'emploi. De ces choix dépendent non seulement le sort des salariés – du moins pour partie – mais aussi celui de la section syndicale qui peut être durement sanctionnée par les salariés lors des élections professionnelles si ces derniers ne sont pas satisfaits des décisions qui sont prises. *Les nouvelles règles de représentativité et de validité des accords ne font que renforcer cette dépendance et obligent les syndicats plus que par le passé à s'expliquer et à justifier leur choix. Or cette exigence accrue de justification témoigne bien, même si cela peut paraître paradoxal à**

première vue, de l'institutionnalisation de ces démarches : qu'elles soient plus reconnues par les acteurs, y compris les salariés, ne signifie pas en effet qu'elles soient automatiquement acceptées et bienvenues ; au contraire, c'est bien parce que les attentes à leur égard sont aujourd'hui plus grandes que les salariés souhaitent comprendre pleinement les tenants et les aboutissements de ces négociations et mobilisations. En ce sens, c'est aujourd'hui moins la possibilité et l'existence mêmes d'un débat sur l'emploi dans l'entreprise qui sont à justifier que le contenu de ce dernier, à travers les options, choix ou alternatives qui le forment.

L'enquête souligne aussi **la pluralité des registres d'action auxquels ont recours simultanément les équipes syndicales**. Aux registres institutionnels formés par la négociation collective et la mobilisation des élus du comité d'entreprise qui disposent d'un droit d'information et de consultation sur les questions d'emploi, s'ajoutent d'autres registres d'action – plus ponctuels – qui impliquent directement les salariés comme les grèves et les débrayages, des manifestations extérieures à l'entreprise pour déclencher la solidarité des populations locales, l'interpellation des élus, l'information des médias... L'espace géographique de cette mobilisation externe varie en fonction de l'importance de l'entreprise ou du groupe et de ses projets par rapport à l'emploi et selon l'ampleur de la mobilisation interne. *Mobilisations et négociations ne s'excluent pas*. Les premières appuient les secondes en cherchant à améliorer le rapport de force en faveur des salariés et à faire pression sur la direction (de l'établissement et du groupe) pour qu'elle revienne sur son projet, l'amende, écoute les critiques et les propositions alternatives formulées par les représentants du personnel, négocie le plan social envisagé. L'institutionnalisation d'un débat sur l'emploi dans l'entreprise ne se développe donc pas sur fond d'une baisse, nécessaire, de la conflictualité, ni n'entraîne avec elle cette dernière. *Ni la GPEC, ni les accords de méthode, contrairement à ce qui est parfois avancé, n'éliminent les conflits même s'ils aboutissent à une sécurisation des procédures*.

Impulsé par la législation et les accords interprofessionnels, le dialogue social sur les questions d'emploi au sein de l'entreprise progresse que ce soit au sein du comité d'entreprise dont l'essentiel des prérogatives porte sur ce thème, tout particulièrement quand un projet de restructurations donnant lieu à des licenciements collectifs est envisagé, ou dans le cadre de la négociation collective. Les accords de méthode et la GPEC, en particulier, ont ouvert un nouveau champ de négociation sur l'emploi qui remplace ou complète d'autres champs comme celui de l'aménagement et de la réduction du temps de travail, des préretraites ou de la formation professionnelle continue. Alors que traditionnellement les questions d'emploi étaient discutées dans un face à face entre l'employeur et le comité d'entreprise, **la négociation sur l'emploi donne une place nouvelle aux syndicats qui deviennent désormais des interlocuteurs privilégiés des directions d'entreprise**, alors que ce rôle revenait plutôt avant aux élus au sein du comité d'entreprise. *Toutefois, l'analyse des pratiques révèle que le renforcement du rôle du syndicat ne s'opère pas au détriment de celui des instances représentatives*. Les négociations sur l'emploi, comme on l'a

vu dans beaucoup d'entreprises, associent en effet très largement les élus du CE, parfois du CHSCT, avec des représentants de la direction, au sein de commissions *ad hoc* qui apparaissent comme des instances de délibération. Ces élus sont également présents dans les commissions de suivi qui sont mises en place dès lors qu'un accord de méthode ou de GPEC est conclu.

Les modalités de la négociation des questions liées à l'emploi dans l'entreprise renforcent donc les échanges au sein de l'entreprise et la densité du dialogue social en impliquant de nouveaux acteurs, en s'inscrivant dans des processus de plus longue durée et en mobilisant des dispositifs spécifiques. Cette densité conduit dans bien des cas à **brouiller les frontières entre négociation collective d'un côté, relevant des attributions des syndicats, et information-consultation de l'autre relevant de celles du comité d'entreprise**. Pour rendre compte de cette densité, des entrelacs entre débats et négociation, nous avons mis en évidence (à propos des accords de méthode) une *logique d'engagement* des acteurs impliquant les représentants du personnel (syndicats et élus), la direction et parfois les salariés eux-mêmes (Didry & Jobert, 2010). L'enquête sur les stratégies d'emploi de la CFDT dans l'entreprise confirme cette analyse tout en la nuancant.

En effet, la crise économique et ses conséquences sur l'emploi mais aussi les restructurations industrielles massives – on pense notamment à l'industrie pharmaceutique et à la plasturgie – ont, depuis 2008, multiplié les situations d'urgence, plaçant syndicats et élus dans une position défensive, les contraignant à mettre au premier plan des mobilisations et des actions à court terme pour défendre l'emploi, au détriment de logiques d'anticipation. Dans certains cas, comme on l'a vu, cette situation s'est traduite par une perte de confiance dans l'entreprise et son avenir. Dès lors, dans les situations observées, le débat s'est focalisé sur les contreparties aux suppressions d'emploi et particulièrement sur les indemnités de départ. Les logiques d'engagement autour de la cause de l'emploi que les acteurs avaient progressivement construites dans certaines entreprises ont été brisées. En ce sens, le processus d'institutionnalisation des débats sur l'emploi dans l'entreprise n'est pas un processus linéaire, nécessairement cumulatif, mais peut aussi connaître des à-coups, des freins, voire des retours en arrière.

Ce que cette situation de crise a également révélé, c'est **l'importance primordiale de l'information, tout particulièrement quand il s'agit de discuter de l'emploi**. Or l'asymétrie entre les directions et les représentants du personnel est souvent considérable – notamment dans le cas des groupes transnationaux – compromettant la possibilité d'engager une régulation conjointe sur l'emploi. Il s'agit moins de l'information sur les structures de l'emploi et les mouvements du personnel qui, délivrée dans le cadre des IRP, se rapporte principalement à la situation passée : celle-ci ne soulève pas de réels problèmes. Il s'agit plutôt de *l'information en amont portant sur la gouvernance de l'entreprise et sa stratégie économique qui inévitablement ont des conséquences sur la gestion de l'emploi*. Pour les équipes syndicales

CFDT, l'accès à ces informations constitue un enjeu essentiel ; il leur permettrait d'abord d'identifier les trajectoires des entreprises à moyen et à long termes, de comprendre les choix des directions pour au moins les discuter et, le cas échéant, proposer des alternatives. Tous sont conscients que les actions sur l'emploi doivent tenir compte de la réalité de l'entreprise, de son organisation productive comme de ses perspectives de développement. Cette mise en relation entre emploi et efficacité productive que l'on retrouve dans les propos des responsables CFDT lorsqu'ils nous expliquent les compromis passés en matière d'emploi, valide, d'une certaine manière, les analyses de Jacques Bélanger et de Christian Thudéroz (1998). Sur la base de travaux comparatifs entre la France et le Québec portant sur la régulation de la relation d'emploi, ils ont en effet identifié « une recodification de la relation d'emploi », qui se lit à travers *un nouveau compromis social construit autour de la correspondance entre productivité et emploi*. En émergence, il tendait à se substituer au compromis fordien des Trente Glorieuses reposant sur une correspondance entre travail effectif et salaire.

Or l'absence ou l'insuffisance de ce type d'information économique et stratégique délivrée par les entreprises, constatées par plusieurs équipes syndicales, compromet la pleine réalisation de ce nouveau compromis. Les équipes CFDT invoquent en effet le caractère lacunaire et tardif de ces informations alors que les projets de restructurations sont déjà bien avancés et que, dans certains cas, rien ne permettait de les anticiper au vu de la rentabilité « apparente » de l'activité. Mais c'était sans compter sur la complexité des plans stratégiques, les logiques financières qui dictent les décisions, ce « rationnel » économique invoqué par les directions et qui échappe à la compréhension. Ces constats font écho à ceux qui sont intervenus à propos de l'information destinée aux comités d'entreprise européens et ont mis en débat les notions d'« effet utile » et de « temps utile » pour qualifier la démarche d'information et de consultation des salariés (Béthoux, 2009).

*Pour réduire les asymétries de l'information dans l'entreprise ne faudrait-il pas alors, à côté du développement de la négociation d'entreprise, équiper et renforcer l'expertise au sein d'autres lieux qui lui sont extérieurs, comme le territoire et la branche ?* La réflexion au niveau des territoires commence à prendre forme mais reste, on l'a vu, très limitée. Dans les branches professionnelles, des analyses sont menées, par exemple par l'intermédiaire des « contrats d'études prospectives » (CEP). La question de l'appropriation par les acteurs de l'entreprise des constats et recommandations avancés dans ces CEP reste cependant posée. Plus généralement, ces difficultés conduisent à se demander si l'on ne devrait pas considérer ces informations économiques et stratégiques comme un « bien public » à la disposition de toutes les « parties prenantes » de l'entreprise, dont les salariés et leurs représentants, et non comme un « bien privé » appartenant aux directions d'entreprises et à ses actionnaires comme cela semble encore très souvent le cas ? Mais si les enquêtes montrent à quel point les acteurs syndicaux sont conscients de ces difficultés, et de l'intérêt que pourrait avoir alors un tel changement de paradigme, ils ne se contentent pas d'attendre, passivement, ce dernier mais tentent au contraire, activement, de trouver les moyens d'y faire face en repensant leurs usages des dispositifs existants et en reconfigurant les relations qu'ils nouent tant avec les directions qu'avec les salariés.

## BIBLIOGRAPHIE

---

BÉLANGER J., THUDEROZ C., « La recodification de la relation d'emploi. », *Revue française de sociologie*, 1998, 39-3, p. 469-494.

BÉTHOUX É., « Vers une représentation européenne des salariés. Les comités d'entreprise européens face aux restructurations », *Sociologie du travail*, 2009, vol. 51, n° 4, p. 478-498.

BÉTHOUX É., « Le dialogue social transnational dans l'entreprise : dynamiques européennes », in A. Jobert, *Les nouveaux cadres du dialogue social, Europe et territoires*, Bruxelles, Peter Lang, 2008, p. 189-246.

BEVORT A., JOBERT A., *Sociologie du travail : les relations professionnelles*, Armand Colin, 2<sup>e</sup> édition, 2011.

BOUSSEMART B., *La richesse des Mulliez. L'exploitation du travail dans un groupe familial*, Auchy-lez-Orchy, Editions Estaimpuis, 2008.

CAVESTRO W., DURIEUX C., MONCHATRE S. (dir.), *Travail et reconnaissance des compétences*, Paris, Economica, 2007.

DARGENT C., GROUX G., REY H., *Les adhérents de la CFDT aujourd'hui. Valeurs, pratiques dans l'entreprise et rapport au politique*, Rapport pour la CFDT, Agence d'objectifs de l'IREs, 2010.

DIDRY C., TESSIER L., « La cause de l'emploi, les usages du droit dans la contestation de plans sociaux », *Travail et emploi*, n° 69, 1996, p. 23-35.

DIDRY C., JOBERT A., *Les accords de méthode en matière de restructurations : un nouveau champ du dialogue social*, rapport pour la DGEFP (Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi), IDHE-CNRS-ENS Cachan, juin 2008.

DIDRY C., JOBERT A. (dir.), *L'entreprise en restructuration. Dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives*, Presses Universitaire de Rennes, collection « Economie et société », 2010.

DIDRY C., JOBERT A., « Les accords de méthode : une logique d'engagement face aux restructurations », in C. Didry et A. Jobert (dir.), *L'entreprise en restructuration, Dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives*, Presses Universitaire de Rennes, 2010, p. 127-140.

FABRE A., *Le contenu des accords collectifs de gestion de l'emploi*, Rapport pour la CFE-CGC, Agence d'objectifs de l'IREs, 2011.

FLIGSTEIN N., *The Architecture of Markets: An Economic Sociology of Twenty First Century Capitalist Societies*, Princeton University Press, 2002.

FREYSSINET J., *Négocier l'emploi. 50 ans de négociations interprofessionnelles sur l'emploi et la formation*, Éditions Liaisons, 2010.

- FOURNIER C., « Aux origines de l'inégale appétence des salariés pour la formation », *Bref Cereq*, n° 209, juin 2004.
- GAUTIÉ J., « De la sécurité de l'emploi à la flexicurité », in Conter B., Lemistre P. et Reynes B. (dir.), *L'ancienneté professionnelle à l'épreuve de la flexicurité*, Presses de l'Université des Sciences sociales de Toulouse, 2009.
- GROUX G. (dir.), *L'action publique négociée. Approches à partir du cas des 35 heures. France – Europe*, Paris, L'Harmattan, 2001.
- JOBERT A. (dir.), *Les nouveaux cadres du dialogue social, Europe et territoires*, Bruxelles, Peter Lang, 2008.
- JOBERT A., « La négociation collective du temps de travail en France depuis 1982 », *Droit social*, n° 4, avril 2010, p. 367-373.
- MORIN M-L., DE TERSSAC G. et THOEMMES J., « La négociation du temps de travail : l'emploi en jeu », *Sociologie du Travail*, 2, 1998, p. 191-207.
- SALAI S., STORPER M., *Les mondes de production. Enquête sur l'identité économique de la France*, Paris, Editions de l'EHESS, 1995.
- SCHMID G., GAZIER B. (dir.), *The Dynamics of Full Employment. Social Integration by Transitional Labour Markets*, Cheltenham, Edward Elgar, 2002.
- THUDEROZ C., TROMPETTE P., « Régulation sociale et action collective pour l'emploi en France », *Relations industrielles*, vol. 54, n° 4, 1999, p. 748-774.
- ZIMMERMANN B., *Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels*, Paris, Economica, 2011.