

LA REVUE de L'IREs

N° 90 ■ 2016/3

L'UNSA et la quête de la représentativité : s'implanter dans les entreprises, avant et après la loi du 20 août 2008

Nicolas FARVAQUE

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

Mara BISIGNANO

Dossier

La transition emploi-retraite en Allemagne : de la loi aux dispositifs conventionnels

- Introduction. Les dispositifs de transition emploi-retraite en Allemagne

Odile CHAGNY et Norbert FRÖHLER

- Accords de branche et d'entreprise, les nouveaux instruments de la politique sociale

L'exemple des dispositifs de départ à la retraite en Allemagne

Norbert FRÖHLER

La Revue de l'IREs

Publication trimestrielle

Directrice de la publication : Marie-Laurence BERTRAND, *Présidente de l'IREs*

Rédacteur en chef de *La Revue de l'IREs* : Pierre CONCIALDI

Secrétariat de rédaction : Julie BAUDRILLARD

Maquette et réalisation : Lyubica CURICH

Comité de lecture

Équipe de recherche

Odile CHAGNY • Pierre CONCIALDI • Noélie DELAHAIE • Jeanne FAGNANI
Anne FRETTEL • Solveig GRIMAUULT • Kevin GUILLAS • Adelheid HEGE
Michel HUSSON • Odile JOIN-LAMBERT • Annie JOLIVET • Stéphane JUGNOT
Marcus KAHMANN • Florence LEFRESNE • Yves LOCHARD • Antoine MATH
Christèle MEILLAND • Ilias NAJI • Cristina NIZZOLI • Jean-Marie PERNOT
Udo REHFELDT • Catherine SAUVIAT • Claude SERFATI • Estelle SOMMEILLER
Catherine VINCENT • Marie WIERINK •

Conseillers techniques

Cécile BLONDELON (*CFTC*) • Sébastien DUPUCH (*CGT-FO*) • Samy
DRISS (*UNSA-Éducation*) • Pascaline DUPRÉ-CAMUS (*CFDT*) • Fabrice PRUVOST (*CGT*)
Justine VINCENT (*CFE-CGC*) •

Directeur général de l'IREs : Frédéric LERAI

Directeur adjoint, administration et finances : Bruno ROUQUET

Directeur adjoint, documentation et communication : Benoît ROBIN

Administration : Caroline AUJOLET, Nadège MOUSSET

Documentation : Guillaume HEINTZ, Ménéhould PELLETIER DOISY

Les numéros de *La Revue de l'IREs* sont en texte intégral depuis 1998 sur le site de l'IREs (www.ires.fr). Les numéros depuis 2005 sont en accès libre sur le portail www.cairn.info.

© IRES, Noisy-le-Grand, 2017 • Imprimerie LOUYOT SA - Ivry-sur-Seine • Dépôt légal : juillet 2017 - n° ISSN 1145-1378 • Prix du numéro : 24,50 €

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (alinéa 1^{er} de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

La Revue de l'IRES

Sommaire n°90 • 2016/3

L'UNSA et la quête de la représentativité : s'implanter dans les entreprises, avant et après la loi du 20 août 2008 3
Nicolas FARVAQUE

Négocier dans l'entreprise un partage du temps de travail : les enjeux de l'emploi, du travail et de son organisation 47
Mara BISIGNANO

Dossier

La transition emploi-retraite en Allemagne : de la loi aux dispositifs conventionnels

■ **Introduction. Les dispositifs de transition emploi-retraite en Allemagne** 73
Odile CHAGNY et Norbert FRÖHLER

■ **Accords de branche et d'entreprise, les nouveaux instruments de la politique sociale
L'exemple des dispositifs de départ à la retraite en Allemagne** 87
Norbert FRÖHLER

Résumés des articles - English Abstracts 119

L'UNSA et la quête de la représentativité : s'implanter dans les entreprises, avant et après la loi du 20 août 2008

Nicolas FARVAQUE¹

Cet article s'intéresse aux stratégies de développement de l'Union nationale des syndicats autonomes (Unsa), dans le contexte de l'application de la loi sur la représentativité syndicale (dans le secteur privé) du 20 août 2008. Avant cette loi, l'Unsa était exclue des avantages accordés aux cinq syndicats bénéficiant d'une représentativité irréfragable. L'Unsa avait combattu l'ancien système de représentativité mais a également critiqué les modalités de cette loi. Elle en fait désormais un usage stratégique, marqué par une doctrine d'implantation dans les entreprises, visant à élargir sa base. Par des transferts de militants et une approche ouverte aux stratégies d'alliances, l'Unsa joue un rôle dans les évolutions du paysage syndical français. Ces stratégies de développement interrogent au final le modèle d'autonomie de l'Unsa, qui évolue au motif d'une nécessaire structuration et rationalisation de l'organisation.

En novembre 2009, l'Union nationale des syndicats autonomes (Unsa) tient son cinquième congrès à Pau. Le congrès est un moment important de la vie d'un syndicat. Pour l'Unsa, il se tient à un moment clé de son existence, un an après la loi du 20 août 2008 qui a transformé les règles en matière de représentativité des organisations syndicales de salariés dans le secteur privé. L'Unsa est alors un jeune syndicat, créé en 1993 (encadré 1). Pendant ses 15 premières années d'existence, l'organisation reste en dehors du cercle des cinq syndicats bénéficiant de la présomption irréfragable de représentativité (CFE-CGC, CFDT, CFTC, CGT, FO).

1. Orseu ; n.farvaque@orseu.com. Ce travail est basé sur un rapport réalisé pour l'Unsa Éducation dans le cadre de l'Agence d'objectifs de l'IREs (Farvaque, 2016) et disponible sur : <http://www.ires.fr/images/files/EtudesAO/UNSAEDUCATION/EtudeUnsa%20education%20Loi%202008%20representativite%202016.pdf>. L'auteur remercie Adelheid Hege et les participants au comité de lecture de *La Revue de l'IREs* pour leurs commentaires.

L'organisation syndicale doit systématiquement prouver sa représentativité là où elle s'implante. Par contraste, les cinq autres syndicats bénéficient d'une représentativité acquise et peuvent nommer des délégués syndicaux dans les entreprises. La loi du 20 août 2008 remet à plat les règles du jeu en matière de représentativité syndicale dans le secteur privé, en fondant désormais principalement cette dernière sur le vote des salariés (Bérourd, Yon, 2011 ; Hege *et al.*, 2016 ; Dirringer, 2016). Cette nouveauté fait désormais de l'élection le cœur de la légitimité syndicale ². L'Unsa était favorable à un changement allant dans ce sens, même si elle a émis de nombreuses critiques, sur lesquelles nous reviendrons, quant au texte de loi et à la négociation interprofessionnelle qui l'a précédée. En 2009, au congrès de Pau, le secrétaire général de l'Unsa, Alain Olive, estime qu'il n'est « plus temps de pleurer sur le lait versé ³ » ; la loi est votée et elle s'applique. Après 15 années d'implantations difficiles dans le privé, de contestations multiples de la part d'autres syndicats ou des directions et de centaines de procès en représentativité, l'Unsa a désormais tout à gagner de cette loi. « Passer d'une légitimité octroyée [...] à une légitimité démocratiquement vérifiée est une avancée considérable. Cette loi nous permet aussi de rentrer dans des entreprises qui jusqu'à présent nous étaient interdites. »

Cet article s'intéresse ainsi aux conséquences pour un syndicat, l'Unsa, de la loi du 20 août 2008. Nous disposons désormais du recul nécessaire pour apprécier l'impact de cette loi sur les stratégies et modalités d'implantation de ce syndicat. La première « pesée » nationale a eu lieu en 2013 : avec 4,26 % des voix, l'Unsa n'atteint pas le seuil fixé (8 %) pour bénéficier d'une représentativité nationale et pouvoir négocier au niveau interprofessionnel. Cependant, le syndicat progresse dans un grand nombre de branches : il siège désormais du côté des négociateurs syndicaux dans près de 60 conventions collectives (contre 15 auparavant) ⁴. De la même façon, bénéficiant de conditions plus favorables pour présenter des listes au premier tour des élections professionnelles, l'Unsa continue sa progression dans les élections d'entreprises qui se tiennent de façon échelonnée sur la période, selon les calendriers sociaux propres à chaque entreprise. Nous pouvons ainsi comparer aujourd'hui au moins deux cycles électoraux organisés depuis 2008 dans la plupart des entreprises. Au moment de l'enquête de terrain (entre 2014 et 2015, voir encadré 2) et de la rédaction de cet article, l'ambition de l'Unsa était entièrement tournée vers le décompte national de 2017. Le plan stratégique de développement s'intitule ainsi

2. L'article et le rapport dont il est tiré s'intéressent exclusivement au développement de l'Unsa dans le secteur privé, pour lequel les règles de la loi du 20 août 2008 s'appliquent. Les règles de la représentativité dans le secteur public ont également été modifiées depuis 2010. L'Unsa est actuellement représentative dans les trois fonctions publiques.

3. Alain Olive, rapport moral, congrès de Pau, *Unsa Magazine*, n° 123, décembre 2009.

4. Par exemple dans l'assurance, le personnel au sol dans l'aérien, les sociétés d'aménagement foncier et d'établissement rural, la coiffure, les caisses d'épargne ou l'animation.

« Ambition 2017 ». L'objectif est d'acquérir une représentativité nationale dans le secteur privé à cette date. Cet article a été mis sous presse peu après l'annonce des résultats du décompte de 2017, le 31 mars. L'Unsa reste sous la barre des 8 % et réalise 5,35 % des suffrages exprimés. Elle se félicite malgré tout de l'augmentation significative du nombre de voix recueillies (+28,8 % de suffrages) et souligne sa progression au niveau des branches professionnelles (représentativité dans 86 conventions collectives nationales contre 58 jusqu'à présent) ⁵.

Encadré 1

La création de l'Unsa en 1993

L'Unsa a été créée en février 1993 par l'union de cinq syndicats autonomes : la Fédération de l'éducation nationale (Fen), la Fédération générale autonome des fonctionnaires (FGAF), la Fédération maîtrise et cadres de la SNCF (FMC), la Fédération autonome des transports (FAT), la Fédération générale des syndicats de salariés et organisations de l'agroalimentaire (FGSOA). Le socle commun de ces structures est de « prendre leurs racines dans le creuset confédéral et interprofessionnel, c'est-à-dire dans le lien avec le mouvement ouvrier, les plus importantes d'entre elles sont presque toutes issues de la CGT. Elles choisissent cependant l'autonomie, dont elles n'ont pas forcément toutes la même définition. Pour la Fen et la FMC, c'est le fait de n'être pas confédérée. Pour la FGAF, c'est l'indépendance syndicale » (*Qu'est-ce que l'Unsa ?*, 2005:14).

Ses organisations syndicales adhérentes (« OSA ») sont soit des fédérations syndicales soit des syndicats d'entreprise (dès lors qu'il n'existe pas déjà une fédération adhérente dans le même secteur). Dans le document *Les syndicats en France*, préparé par cinq syndicats dont l'Unsa en lien avec l'Ires et présenté lors du 13^e congrès de la Confédération européenne des syndicats à Paris (29 septembre-2 octobre 2015), est mentionné un chiffre d'environ 200 000 adhérents déclarés pour l'Unsa. C'est également le chiffre qu'indique l'Unsa sur son site internet (adhérents actifs et retraités).

Nous avons choisi de partir d'un syndicat ayant « tout à gagner » de la loi de 2008 pour interroger l'effectivité de cette dernière. Différents travaux ont déjà étudié de façon globale les formes d'appropriation et de traduction de cette loi dans les pratiques syndicales, au moyen principalement d'études monographiques d'entreprises (Bérout, Yon, 2011, 2013 ; Hege *et al.*, 2014). Là où les rapports Bérout et Yon témoignent d'une effectivité réelle du droit dans les pratiques, le rapport de l'Ires tend plutôt à relativiser l'influence directe de cette loi sur les recompositions syndicales en

5. « Représentativité syndicale 2017 : l'Unsa continue sa progression », Communiqué de presse, 31 mars 2017.

cours. Nous avons opté pour une méthodologie centrée sur les stratégies adoptées par un syndicat *outsider*, non représentatif nationalement, et tout entier tourné vers la quête de la représentativité, comme en atteste par exemple le texte de la résolution générale du congrès de 2009⁶. Des travaux similaires existent déjà pour ce qui est des « attentes d'un nouvel entrant » en « recherche continue de représentativité », à savoir l'union syndicale Solidaires (Bérout, Denis, 2013). L'Unsa comme Solidaires partagent en effet des points communs : issus tous deux du syndicalisme autonome et fondés récemment sur une base interprofessionnelle et une base mixte public/privé, ces deux syndicats, qui ont œuvré ensemble à la critique de l'ancien système, se doivent de rationaliser leur fonctionnement pour se développer dans les entreprises. Si le répertoire d'action n'est pas le même, une même réflexion parcourt ces deux unions syndicales, concernant le lien entre l'appareil central, qui suit une recherche d'efficacité, et les sections et syndicats autonomes sur le terrain, qui peuvent avoir un rapport différent en ce qui concerne *leur* représentativité, et la représentativité de l'union syndicale dans son ensemble. Enquêter sur les stratégies de développement de l'Unsa revient ainsi à interroger ce que signifie l'autonomie syndicale dans le paysage actuel.

Une autre motivation ayant conduit à enquêter auprès de l'Unsa est le fait que ce syndicat n'a quasiment pas fait l'objet de véritables travaux de recherche dans les années récentes, alors que la sociologie française a bien rendu compte de l'évolution identitaire de la CFDT (Guillaume, 2014) ou de la CGT (de Comarmond, 2013), du positionnement catégoriel de la CFE-CGC sur l'échiquier syndical (Béthoux *et al.*, 2013) ou encore des stratégies de développement de Solidaires au regard de cette loi (Bérout, Denis, 2013) ; de nombreux autres travaux se sont également intéressés aux profils militants et aux valeurs syndicales des adhérents de FO (Yon, 2008), de Solidaires (Bérout *et al.*, 2011), de la CFE-CGC (Delmas, 2015) ou, plus antérieurement, de la CGT (Bérout, Garibay, 2004). Même au moment de sa création et de ses premières années, l'Unsa n'a pas fait l'objet d'une véritable attention de la part du monde académique, au contraire d'un nouveau syndicat comme Solidaires-Sud, très vite étudié au regard de son référentiel contestataire (Sainsaulieu, 1998 ; Denis, 2003) ou de son modèle d'organisation interne (Pernot, 2002 ; Bérout, Denis, 2012). Seule une étude (Verrier, 2006), réalisée il y a une dizaine d'années dans le cadre d'un panorama général du syndicalisme français financé par la Direction

6. La stratégie adoptée par un syndicat cherchant à accéder pour la première fois à la représentativité permet d'élargir le regard par rapport à un regard uniquement centré sur les organisations syndicales reconnues représentatives par le passé, à l'instar du rapport de l'Ires de 2014 (Hege *et al.*, 2014, 2016). En ne traitant pas de la dynamique syndicale portée par ces nouveaux entrants ni de la question du développement de sections en entreprises par ces syndicats *outsiders*, une partie de la question des « fondements de la représentativité syndicale » et du lien entre représentation et légitimité échappe ainsi à ce travail.

Encadré 2

Méthodologie

Nous avons réalisé une série d'entretiens semi-directifs avec des syndiqués Unsa dans le secteur privé ou responsables à un niveau fédéral ou interprofessionnel. Nous avons réalisé 37 entretiens au total en 2014 et 2015 (numérotés de E1 à E37, voir annexe) : 13 auprès de syndicalistes Unsa dans le secteur industriel, 13 dans les services, 8 dans les transports, et 3 responsables d'unions territoriales ou responsable national. Un nombre important des interviewés occupent à la fois des responsabilités dans un syndicat d'entreprise et des responsabilités locales (union locale, départementale ou régionale), fédérales et/ou nationales (responsable du syndicat, responsabilités dans la fédération, etc.). Il s'agit tous de militants investis dans la vie de leur syndicat et pour une grande partie d'entre eux au niveau interprofessionnel. Les principaux thèmes d'entretien étaient les suivants : trajectoire du répondant ; état des lieux du syndicalisme dans l'entreprise ; présentation des instances représentatives du personnel et évolutions avant/après 2008 ; retour sur les dernières élections professionnelles dans l'entreprise et les dernières campagnes ; interactions du répondant et de l'Unsa avec les salariés et la direction ; négociations d'entreprises ; relations intersyndicales ; relations avec l'union départementale/régionale ; appréciation générale de la réforme de la représentativité syndicale. Les entretiens étaient centrés sur le développement de l'Unsa dans les entreprises mais ce seul matériau ne permet pas d'aboutir à des monographies d'entreprises.

En plus des entretiens réalisés, une enquête par questionnaire a été réalisée en deux temps. Nous avons d'abord diffusé un questionnaire (sous format papier) auprès des participants au sixième congrès de l'Unsa les 30 mars-1^{er}-2 avril 2015 à Montpellier. Ce même questionnaire a ensuite été diffusé sous format électronique, fin juin 2015, auprès de l'ensemble des militants et adhérents Unsa destinataires des lettres d'informations électroniques envoyées régulièrement par le syndicat. Nous avons recueilli 814 questionnaires exploitables : 391 au congrès de Montpellier et 423 par internet. Nous pouvons utiliser un sous-échantillon de 393 questionnaires au total remplis uniquement par des salariés du secteur privé et confrontés à la loi de 2008 dans leur entreprise. Cette double passation du questionnaire permet de limiter le biais habituellement observé avec les enquêtes réalisées lors de congrès, c'est-à-dire le fait que la population participant à ce congrès est une population spécifique : il s'agit des représentants mandatés par une composante de l'Unsa (une union locale, un syndicat, une fédération, etc.), ce qui fait que la population des « congressistes » n'est pas identique à celle des « adhérents » d'un syndicat (Béthoux *et al.*, 2013:58), mais un échantillon davantage actif, engagé et investi dans le syndicat, et potentiellement plus proche des valeurs promues par le « haut » (Denis, 2015). À l'inverse, une enquête par internet favorise certains profils sociologiques, notamment les profils cadres déjà très présents au sein de l'union. L'invitation à répondre à ce questionnaire électronique a pu être mieux relayée dans certaines branches (par exemple, la fédération de la banque qui représente 20 % des réponses internet contre 10 % des réponses au congrès). Néanmoins, malgré les biais inhérents à chacune de ces deux méthodes, nous disposons au final d'une base de répondants riche et variée, par comparaison avec d'autres travaux ne se basant que sur un échantillon de « congressistes ». La base permet bien de sonder les « militants » de l'Unsa, à défaut des adhérents du syndicat.

de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Andolfatto, Labbé, 2007), revient sur la construction de l'Unsa et les premiers pas de ce modèle issu du syndicalisme autonome⁷. On pourra s'interroger sur le relatif désintérêt à l'égard de ce syndicat, dont on pourrait dire qu'il est à la fois une force et une faiblesse dans sa perspective de développement : force car l'Unsa représente une « marque » nouvelle (des campagnes de communication de l'union ont d'ailleurs insisté sur cette dimension de nouveau venu dans le « *marketing* » syndical), faiblesse car le syndicat souffre d'une relative méconnaissance nationale.

Quelles stratégies de développement a donc suivi l'Unsa, ou plutôt *les* syndicats Unsa, la dimension d'autonomie étant un marqueur fondamental dans ce modèle syndical ? Quel a été l'impact sur le syndicat de la loi du 20 août 2008 ? Pour répondre à ces questions, nous nous sommes basés sur plusieurs matériaux. Nous avons d'abord recouru à de l'analyse documentaire (textes du syndicat, parutions officielles, etc.). Nous nous sommes ensuite appuyé sur une série d'entretiens avec des responsables et militants Unsa dans le secteur privé, ainsi que sur les résultats d'une enquête par questionnaire (encadré 2).

Dans la première partie de cet article, nous revenons sur le rapport et les attentes de l'Unsa par rapport à cette nouvelle loi et plus généralement son positionnement face à la question de la représentativité syndicale (I). Nous revenons sur les usages stratégiques et notamment la judiciarisation du combat de l'Unsa par rapport à l'ancien régime de représentativité, pour ensuite nous intéresser aux modalités de réception de ce nouveau cadre en interne. Dans une seconde partie, nous nous intéressons à l'usage effectif de la loi en ce qui concerne les stratégies d'implantation de l'Unsa dans les entreprises privées (II). Le développement de l'Unsa est basé sur une logique d'implantation dans les entreprises, de façon à « démultiplier » la force de frappe en visant un score de 8 % au niveau national. Par des transferts de militants et une approche ouverte aux stratégies d'alliances, l'Unsa joue un rôle dans les évolutions du paysage syndical français. Ces stratégies de développement interrogent au final le modèle d'autonomie de l'Unsa, qui évolue au motif d'une nécessaire structuration et rationalisation de l'organisation.

I. L'Unsa et la question de la représentativité avant la loi de 2008

Avant d'étudier les usages de la loi du 20 août 2008 par l'Unsa, il est intéressant de revenir sur son positionnement dans l'« ancien » système, centré sur la présomption irréfutable de représentativité pour cinq

7. On notera aussi des travaux portant plus spécifiquement sur le syndicalisme enseignant de l'Unsa Éducation (Ferhat, 2014). Il existe par ailleurs une publication intitulée *Qu'est-ce que l'Unsa ?*, rédigée par des responsables du syndicat, publiée dans la collection « L'information citoyenne » aux éditions L'Archipel (2^e édition, 2005). Un second travail en cours de réalisation, portant sur la sociologie des adhérents et militants de l'Unsa, vise à combler ce manque (Farvaque, Nouaillat, 2017).

centrales syndicales et l'obligation de prouver sa représentativité pour les autres syndicats impétrants (Cothenet, Dirringer, 2014). De sa naissance jusqu'à 2008, l'Unsa mène, avec d'autres syndicats, un combat judiciaire au niveau national et dans les entreprises, pour faire valoir sa représentativité. Ces batailles souvent âpres représentent une forme de socialisation des militants de l'Unsa à la position d'*outsider*, valorisée aujourd'hui dans le nouveau système.

1.1. Une judiciarisation et médiatisation du combat au niveau national

Dès 1994 et un an à peine après sa création, l'Unsa agit au niveau national par une interpellation des pouvoirs publics, sur un plan à la fois juridique et politique. Le syndicat adresse alors une demande de représentativité au Premier ministre de l'époque, Édouard Balladur. En juillet 1994, ce dernier, « par une lettre au statut incertain », comme le rappelle René Mouriaux (2007), écrit que l'Unsa possède « une indéniable représentativité ». Un autre courrier, au statut proche, avait d'ailleurs été signé par Jacques Chirac, le 5 août 1976, à la fin de son mandat de Premier ministre de Valéry Giscard d'Estaing, déclarant alors la Fen (fondatrice de l'Unsa en 1993) « comme l'une des organisations syndicales les plus représentatives ⁸ ». On notera qu'à la même époque et suivant une stratégie comparable, Solidaires adresse une demande officielle de représentativité dans la fonction publique à Édouard Balladur en juin 1994, dans le cadre d'une nouvelle répartition des sièges au Conseil supérieur de la fonction publique d'État. Cette lettre restera sans suite (Béroud, Denis, 2013).

Malgré le regard bienveillant du Premier ministre, l'Unsa ne dispose pas des attributs officiels de la représentativité. Le syndicat va peu à peu juridiciser son combat en faisant une utilisation « offensive » des règles à l'instar des syndicalistes de Sud-PTT (Denis, 2003), dans le cadre de procès multiples au niveau des entreprises (voir *infra*). Au niveau national, l'Unsa va se voir reconnaître comme organisation représentative dans les trois fonctions publiques, résultat d'un développement rapide au-delà des seuls personnels de l'Éducation nationale. En 1996, l'amendement Perben réforme les règles de la représentativité dans la fonction publique. Le nouveau dispositif prévoit un nombre de sièges supérieur pour les organisations présentes dans les trois fonctions publiques, État, collectivités locales, hôpitaux. Cette nouvelle approche privilégie l'Unsa présente dans l'ensemble de la fonction publique, au détriment de ses concurrents « *outsiders* » directs, la FSU et Sud, avec des implantations plus ciblées (Mouriaux, 2007). En 2002, le syndicat réalise un score inattendu de 5 %

8. L'organisation enseignante, bien que disposant de plus d'adhérents que la CFTC, n'accède pas à l'époque à la présomption irréfragable de représentativité mais bénéficie d'un statut intermédiaire (accès aux crédits de la formation syndicale, admission à l'Ires en 1982 à côté des cinq confédérations).

aux élections prud'homales, soit un score multiplié par sept par rapport à 1997 et 162 conseillers prud'homaux élus contre 27 (*Qu'est ce que l'Unsa ?*, 2005:30). Ces différents résultats assoient la logique interprofessionnelle de l'Unsa (qui n'a pas toujours été acquise lors de ses premières années d'existence) et lui permettent de revendiquer sa représentativité à l'égal des cinq autres confédérations. L'Unsa a de nombreux arguments à faire valoir : 307 000 syndiqués évoqués à cette date, soit une force militante beaucoup plus élevée que la CFTC ; des cotisations représentant 46 % de son budget ; une reconnaissance de représentativité dans les trois fonctions publiques et une vingtaine de branches dans le privé ; une ancienneté de près de 10 ans ; une appartenance à de nombreuses instances, notamment la Confédération européenne des syndicats depuis 1999.

En 2003, l'Unsa médiatise une de ses actions juridiques à l'échelle nationale. Elle demande le 16 janvier 2003 au ministre des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité à figurer parmi les organisations syndicales représentatives au niveau national. L'organisation sollicite de ce fait la modification de l'arrêté du 31 mars 1966 (Tusseau, 2005). Le ministre rejette la demande. L'Unsa forme le 20 juin 2003 un recours devant le Conseil d'État. Elle sollicitait également que le juge administratif enjoigne au ministre, dans les deux mois à compter de l'annulation de son refus, de prendre toutes les mesures nécessaires à la reconnaissance de la représentativité du syndicat et de modifier les dispositions en cause. Suivant les conclusions du Commissaire du gouvernement Jacques-Henri Stahl, l'Assemblée du contentieux a refusé de considérer que l'Unsa satisfaisait aux critères de représentativité et n'a pas fait droit à sa requête⁹. Toutefois, le Conseil d'État porte au crédit de l'Unsa son nombre important d'adhérents et sa progression continue aux élections prud'homales. « Force est de reconnaître que certains éléments plaident dans le sens de la représentativité de l'Unsa », écrit le commissaire du gouvernement, qu'Alain Olive cite dans son éditorial d'*Unsa Magazine* de novembre 2004. « L'indépendance de cette union de syndicats vis-à-vis des employeurs nous apparaît établie de manière certaine ; quant à l'expérience et à l'ancienneté, elles nous paraissent attestées à la fois par l'action développée par l'Unsa depuis maintenant plus de dix ans et aussi par celles, bien antérieures, transmises par les organisations syndicales qui ont été à l'origine de sa création. Il ressort par ailleurs des éléments versés au dossier que les cotisations versées par les adhérents sont suffisantes pour corroborer la réalité et l'indépendance de l'organisation. » Néanmoins, considérant que l'Unsa n'est représentative que dans 24 branches professionnelles et que l'essentiel de son implantation se situe encore dans la fonction publique, le Conseil d'État estime que l'audience de l'Unsa n'est pas suffisante pour lui ouvrir le droit de figurer au nombre

9. Arrêt du 5 novembre 2004.

des organisations syndicales les plus représentatives au plan national. Pour certains commentateurs, ce déséquilibre privé/public est un argument jurisprudentiel contestable puisque d'autres syndicats connaissent un semblable déséquilibre, par exemple la CFE-CGC très peu implantée dans le public (Tusseau, 2005). Les conclusions du Commissaire du gouvernement produisent le sentiment d'une partie perdue de peu, en tout cas elles entretiennent un espoir réaliste : « que la progression de l'Unsa se confirme, que son implantation dans le secteur privé s'affermisse, que ses bons résultats électoraux se répètent, et la question se poserait alors dans des termes renouvelés » (Arrêt, commentaires Stahl).

À la suite de cette décision, le secrétaire général de l'Unsa, Alain Olive, rédigea un éditorial offensif dans l'*Unsa Magazine* de novembre 2004, intitulé « Représentativité : nous gagnerons ! ». Il estime que la décision du Conseil d'État est « un acte politique » et fustige la crise de la démocratie sociale. L'Unsa va alors investir la question de la démocratie sociale et de la représentativité par le vote. Il s'agira désormais de l'angle d'attaque ; cette position est mise en avant dès la constitution du dossier auprès du Conseil d'État, qui contient une fiche technique mettant principalement en avant les scores électoraux, « soulignant le souci de l'Unsa de légitimer l'élection dans les entreprises ou dans la fonction publique comme le seul indicateur – ou au moins l'indicateur le plus objectif – de la représentativité et de l'implantation syndicale. La nécessité pour les dirigeants de l'Union de produire du chiffre électoral pour souligner son implantation syndicale – dans le cadre notamment des procès en représentativité – les a conduits à privilégier cet indicateur pour établir la représentativité des organisations syndicales » (Verrier, 2006:34, souligné par nous). L'élection est perçue par les responsables syndicaux de l'Unsa comme le mécanisme le plus fiable de détermination de la représentativité, dès lors que celle-ci est perçue comme une catégorie juridique imprécise (Chatriot, 2015).

Une autre forme d'interpellation des pouvoirs publics sera menée conjointement par l'Unsa en relation avec deux autres syndicats non représentatifs nationalement, la FSU et Solidaires. Ces trois syndicats créent en décembre 2005 un « Observatoire de la démocratie sociale et des libertés syndicales » et organisent un colloque sur « la représentativité syndicale » en novembre 2006. Les trois syndicats réclament un système de représentativité fondé sur l'élection. Ce colloque se tient à une période où l'idée d'une réforme de la démocratie sociale et de la représentativité a été formulée dans plusieurs rapports (rapport Chertier *Pour une modernisation du dialogue social*, avril 2006 ; rapport Hadas-Lebel *Pour un dialogue social efficace et légitime*, mai 2006). Le rapport Hadas-Lebel formule explicitement des propositions de réforme du régime de représentativité fondé sur l'audience électorale, mesurée à l'occasion des élections professionnelles, des élections

prud'homales ou d'une élection de représentativité. En juin 2007, le Premier ministre François Fillon adresse un document d'orientation aux partenaires sociaux les invitant à négocier sur la représentativité syndicale, la validité des accords collectifs et sur le développement du dialogue social dans les PME. Ces négociations aboutiront à la « position commune » signée par la CGT, la CFDT, le Medef et la CGPME, qui servira de base au projet de loi sur la rénovation de la démocratie sociale. De 1994 à 2007, l'Unsa a ainsi mené un combat politique, juridique et médiatique à une échelle nationale, ayant contribué à mettre la question de la représentativité sur l'agenda et à préparer le terrain pour la réforme de 2008.

1.2. Et des combats judiciaires dans les entreprises

L'usage du droit se fait également – et peut-être d'abord – au niveau du terrain. Dans les entreprises, les enjeux de la quête de représentativité sont similaires à ceux poursuivis au niveau national : obtention de la reconnaissance et validation juridique d'une représentativité « réelle » (c'est-à-dire qui serait actée par le travail syndical au quotidien), droit de participer aux négociations, bénéfice de droits syndicaux, enfin absence de discrimination. L'Unsa se place dans une obligation de prouver sa représentativité dans des contextes où celle-ci lui était contestée ou disputée. C'est ainsi devant les tribunaux, attaqués par l'employeur ou d'autres organisations syndicales (OS), que le syndicat devait démontrer qu'il remplissait les critères de représentativité dans le cadre d'exercice de la prérogative litigieuse.

Les chiffres sur le nombre de procès varient selon les sources. Au moment de l'entrée en vigueur de la loi de 2008, la presse indique un chiffre compris entre 1 300 à 1 400 procès faits à l'Unsa¹⁰. De 1998 à 2006, 924 procès avaient été intentés à l'Unsa (et à peu près autant à Solidaires¹¹) selon Claude Katz, avocat et porte-parole de l'Observatoire de la démocratie sociale et des libertés syndicales. Lors du colloque « Démocratie sociale : quelle représentativité syndicale ? » organisé en novembre 2006, les trois syndicats à l'origine de cet observatoire (Unsa, Sud, FSU) demandent aux cinq syndicats représentatifs de respecter une « trêve » dans leur guérilla judiciaire. Celle-ci est « désastreuse » pour le mouvement syndical. « Quelle image consternante de division est ainsi donnée du syndicalisme par de telles procédures ? », s'indigne Maître Katz. Nous ne disposons pas de données officielles sur la proportion de procès gagnés et perdus par l'Unsa. Le syndicat s'implante par endroits en ayant réussi à plaider sa représentativité

10. Chiffres donnés dans *Liaisons sociales*, « Séisme sur l'échiquier syndical », décembre 2008 et E. Franck, « L'Unsa et Solidaires s'activent pour s'implanter dans l'entreprise », *Entreprises & Carrières*, 18 novembre 2008.

11. Selon certains commentateurs, l'Unsa serait d'abord attaquée par les autres organisations syndicales, tandis que Solidaires le serait d'abord par les directions qui craignent « jusqu'au fantasme » son syndicalisme de lutte (E. Franck, *ibid*).

à partir des critères d'audience et d'indépendance ¹². D'un juge à l'autre, l'appréciation peut varier. Au niveau des branches, la représentativité de l'Unsa est aussi remise en cause. Par exemple dans le cas de l'assurance, l'Unsa a pu siéger dans des instances paritaires de 2005 à 2007 avant d'être contestée devant le tribunal administratif par d'autres organisations syndicales (Guillaume, 2013).

Les résultats suivants tirés de notre enquête indiquent que près de 30 % des militants Unsa dans le secteur privé ayant répondu à notre questionnaire ont été confrontés à un procès dans le passé. La grande majorité des répondants indique que le procès a été gagné mais bien entendu ces statistiques souffrent d'un effet de composition (en particulier parce que des syndicats ayant perdu leur procès ont très certainement disparu ; seuls les « survivants » sont encore là pour répondre à l'enquête). Du point de vue de la sociologie militante, cette période de procès à répétition semble avoir été un élément marquant de la socialisation identitaire de l'Unsa, renforçant le sentiment d'appartenance à un syndicalisme « différent », « alternatif », attaqué car remettant en cause l'ordre établi. Il s'agit, à l'instar des syndicalistes de Solidaires ayant aussi mené des batailles pour la représentativité, d'une « expérience fondatrice aux potentialités fortement intégratrice et cohésive » (Denis, 2015).

Cette période intensive en procès fonde ainsi l'histoire collective de l'Unsa et crée un passé commun, celui d'une militance précaire et menacée. « Être ou ne pas être après 2013 ? », s'interrogeait Alain Olive à la tribune du congrès national de Pau en 2009. « À la différence des organisations syndicales représentatives inscrites à l'ancien arrêté de 1966, cette question

Tableau 1. Procès en reconnaissance de représentativité syndicale

	Effectifs	Fréquence (en %)
Non réponse	49	12,5
Oui, et l'Unsa a gagné son procès	103	26,2
Oui, mais l'Unsa a perdu son procès	6	1,5
Non	172	43,8
Je ne sais pas	57	14,5
Autre cas de figure	6	1,5
Total	393	100,0

Réponse à la question : Est-ce que dans le passé, votre syndicat dans votre entreprise a déjà été devant la justice pour prouver sa représentativité (ou a été attaquée par la direction ou d'autres syndicats de votre entreprise) ?

Source : enquête Orseu, 2015.

12. De même, il ne faut pas négliger une autre forme de reconnaissance de représentativité qu'est l'absence de contestation. Une organisation pouvait être représentative et se présenter au premier tour des élections par absence de contestation, c'est-à-dire « en quelque sorte par acquiescement ou reconnaissance mutuelle » (Cothenet, Diringier, 2014:113).

n'a pas surgi pour nous avec la loi de 2008, nous nous la posons depuis... 1993. Certains découvrent seulement aujourd'hui, avec effroi, qu'ils sont mortels. Bienvenue au club, mes camarades ! Nous, nous vivons avec cette idée depuis notre naissance ¹³. »

II. Usages de la loi de 2008 et stratégies de développement de l'Unsa

Par rapport à la situation présentée ci-dessus, marquée par des contestations récurrentes du syndicat, le nouveau système issu de la loi de 2008 accorde beaucoup plus de facilités pour l'implantation et l'exercice de l'activité syndicale. L'Unsa était pourtant initialement très critique vis-à-vis de la loi et du processus qui lui a donné jour.

II.1. D'une contestation de la loi à l'incorporation aux pratiques

Les critiques de l'Unsa à propos de la loi de 2008 portaient sur différents points. Bien que favorable au critère de l'audience pour fonder la légitimité syndicale, l'Unsa s'est opposée au choix des élections professionnelles pour asseoir le nouveau régime de représentativité. L'union était ainsi favorable au choix de l'élection prud'homale car il s'agit de la seule élection où l'ensemble des salariés peuvent s'exprimer – il s'agissait aussi, de plus, des seules élections où l'Unsa pouvait se présenter librement dans le modèle issu du décret de 1966.

Les attaques contre la CGT et la CFDT (signataires de la position commune qui a conduit au texte de loi) ont été fortes à cette époque. Pour le responsable de l'Unsa de cette époque, le cumul des différents critères prévus dans la position commune, notamment le choix d'une ancienneté minimum de deux ans, formalisent une opération de conservation des intérêts des deux premiers syndicats en place ¹⁴. Dans un communiqué, l'Unsa estime que « cet accord est un mauvais accord dont l'objectif essentiel est d'opérer une re-composition syndicale à froid autour de la CFDT et de la CGT, organisations qui par leur histoire et leurs pratiques, ne peuvent incarner à elle seules les aspirations de tous les salariés de ce pays ¹⁵. » La CGT et la CFDT sont communément critiquées pour le fait de donner, en apparence, les gages d'une ouverture du paysage syndical, tout en verrouillant de fait les conditions de participation à la représentation et à la négociation (Bérout, Yon, 2011:12).

13. Alain Olive, rapport moral, congrès national de Pau, 2009.

14. « Aujourd'hui, le premier tour des élections professionnelles dans les entreprises n'est ouvert de fait qu'aux cinq confédérations présumées représentatives. Je n'aime pas les gens qui cachent leurs intérêts de boutique derrière de grands principes », interview d'Alain Olive, *Les Échos*, 31 janvier 2008. Le critère d'ancienneté a été précisé par l'article L. 2121-1 issu de la loi du 20 août 2008, à savoir une ancienneté minimale de deux ans dans le champ professionnel et géographique couvrant le niveau de négociation. Cette ancienneté s'apprécie à compter de la date de dépôt légal des statuts.

15. Communiqué de presse, 2 juin 2008.

Sept ans plus tard, selon notre questionnaire de 2015, seulement 35 % des militants de l'Unsa dans le secteur privé pensent que « le nouveau système mis en place après la loi de 2008 reste favorable à la CGT et à la CFDT », ce qui indique finalement que le système apparaît, à l'expérience, moins verrouillé que ce qui avait été imaginé au départ.

Ainsi, à l'instar de l'autre syndicat *outsider* Solidaires, l'Unsa retourne progressivement son point de vue à mesure que la loi « entre dans les mœurs » (Bérout, Yon, 2013). Loin de « barrer » l'implantation des syndicats non représentatifs dans les branches et les entreprises, le sentiment général est que cette loi l'a en fait facilité. Pour neuf répondants sur dix à notre questionnaire issus du secteur privé, le système issu de la loi de 2008 est, ainsi, « préférable à l'ancien, car il fonde désormais la représentativité sur le vote des salariés ». 80 % des répondants estiment en outre que « ce nouveau système est favorable à l'Unsa qui ne bénéficiait pas de la représentativité dans l'ancien système ».

Dans cette lecture rétrospective du positionnement de l'Unsa face à la loi de 2008 et plus tôt face à la position commune, il est également important de faire mention d'un élément central mais aussi clivant, celui de la tentative avortée de rapprochement avec la CFE-CGC. Les discussions entre l'Unsa et le syndicat des cadres se produisent en parallèle des négociations en cours, au printemps 2008, sur la position commune. Cette tentative de rapprochement doit se lire comme une anticipation des conséquences attendues de la négociation en cours : fusionner deux organisations *a priori* complémentaires (l'Unsa est fortement implantée dans la fonction publique, la CFE-CGC dans le privé) et d'inspiration réformiste¹⁶ permettrait de fonder un nouveau pôle syndical armé pour faire face aux futurs défis de la représentativité. Ce projet fera long feu en raison de dissensions internes. La loi de 2008 n'accouchera donc pas d'un rapprochement entre états-majors syndicaux et produira ainsi davantage ses effets au niveau des entreprises, comme l'ont observé les différents rapports cités plus haut basés sur des monographies d'entreprise.

II.2. Une stratégie d'implantation et de syndicalisation des entreprises

À partir du changement de régime de représentativité, l'Unsa va suivre une *doctrine nationale d'implantation*. La jurisprudence fait sauter quelques verrous, ce qui est favorable aux unions syndicales telles que l'Unsa ou

16. L'Unsa comme la CFE-CGC se revendiquent d'un syndicalisme réformiste, par opposition à un syndicalisme contestataire ou de lutte, même si ces termes peuvent être pris dans différentes acceptions et être contestés. Le terme de réformisme est régulièrement mis en avant par l'Unsa : « L'Unsa prône et pratique un syndicalisme réaliste, pragmatique, réformiste. L'Unsa privilégie le dialogue et la négociation pour faire aboutir les revendications de ses adhérents et pour faire progresser son projet syndical sans négliger le rapport de force nécessaire à cet objectif » (www.unsa.org, consulté le 24 janvier 2017).

Solidaires (notamment le critère d'ancienneté de deux ans, qui s'apprécie désormais au niveau national ou de la branche, et pas au niveau de l'entreprise). C'est ce qui est ressorti de plusieurs entretiens que nous avons menés auprès de militants Unsa :

« Q. : Quel bilan tirez-vous de la loi de 2008 ?

R. : Première chose, cette loi a un aspect extrêmement positif pour nous, elle rend possible de nous présenter dans toutes les entreprises, car on réunit les conditions pour se présenter partout. Deuxième chose, la loi a été pour nous l'ouverture des portes. Elle a fait s'écrouler la masse des procès dont on était victimes. Avant, à chaque fois, on nous intentait un procès en représentativité. Et la contestation de la nomination des RSS ¹⁷ est extrêmement rare, et quand elle existe on gagne les procès, sauf à avoir fait des erreurs administratives ou de procédure flagrantes ¹⁸. »

Plusieurs entretiens relient directement le nouveau modèle autorisant une liberté de présentation de listes au premier tour et l'ancien modèle plus répressif pour l'Unsa : « Quand tu as moins peur de te lancer, c'est plus facile ¹⁹ ». La loi facilite les implantations, comme le confirme une autre syndicaliste :

« La loi permet mécaniquement que ce soit plus facile de se présenter. [...] Déjà, c'est plus facile, parce qu'avant on mettait les militants en difficulté : quand tu créais ta section Unsa, tu te retrouvais au tribunal. La première intégration dans un syndicat, c'était : tu te retrouves au tribunal ! Il fallait avoir les épaules solides. Aujourd'hui, c'est plus facile, plus personne ne peut attaquer. Tu ne peux plus te dire : je commence à être représentant du personnel et je suis déjà au tribunal... ²⁰ »

Au sein de l'Unsa, le développement est conduit par une équipe de permanents, regroupée autour d'un secrétaire national en charge du développement. Un projet national « Ambition 2017 » a été lancé en septembre 2013, peu de temps après la publication du premier décompte des syndicats représentatifs au niveau national. En septembre 2014, ce plan d'action est relancé pour une « saison 2 ». Ce plan d'action organise une méthode à destination des militants de terrain, dans les entreprises et au niveau interprofessionnel local (dans les UL, UD et UR ²¹). Le plan d'action consiste en une série de « fiches-actions » proposant des outils (notamment une charte graphique et des visuels, logo types, des tracts de notoriété généralistes sur l'Unsa, une plateforme de conseil et d'assistance pour les structures syndicales qui se constituent) et une méthodologie descendante, qui formalise une mise en ordre de marche des militants. Les documents

17. Représentant de la section syndicale.

18. E37 : homme ; secrétaire national. Voir annexe pour la présentation des personnes interrogées.

19. E35 : homme ; responsable d'union locale.

20. E4 : femme ; secrétaire nationale ; ex-DP-CE, RSC ; ex-syndicat autonome.

21. Unions locales, départementales et régionales.

de la saison 2 le rappellent ainsi : le développement est « une obligation », « chacun dans l'Unsa doit se sentir concerné ».

La logique est de créer des sections dès que possible dans les entreprises : « Plus de listes Unsa, c'est plus de voix » (plaquette de communication interne). Une section ne se crée bien sûr pas toute seule, il faut convaincre un salarié de la monter. Or dans un contexte de méfiance des salariés envers les organisations syndicales (Andolfatto, 2016), il est difficile de faire venir à la cause syndicale des nouveaux venus. Le projet de développement passe donc au départ par des actions de notoriété et de prise de contact. Il s'agit d'inventer des actions innovantes « pour aller à la rencontre de toutes celles et ceux qui ne connaissent pas encore l'Unsa ou qui hésitent à se lancer dans la création d'une section syndicale dans leur entreprise », explique une note diffusée aux militants. L'Unsa cherche donc bien à créer les conditions d'une démarche proactive de développement, dans un contexte où la syndicalisation a jusqu'à présent été peu organisée, comme le dit Yon : « Le domaine de la syndicalisation n'est encore que rarement pensé comme un ensemble de tactiques *proactives*, mais plutôt comme une façon de *recevoir*, d'*accueillir* les salariés qui font la démarche de se rendre dans un local syndical ou de contacter une organisation » (Yon, 2013:221, italiques d'origine).

L'enjeu de la syndicalisation peut signifier plusieurs choses (Yon, 2013) : syndiquer *les individus, les lieux de travail ou les collectifs*. Selon l'auteur, la CFDT s'appuie par exemple sur des logiques de syndicalisme d'adhérents et d'offre de services, valorisant la syndicalisation d'individus. La syndicalisation des collectifs cible des groupes homogènes (les cadres, les jeunes, les précaires...). Il ne semble pas y avoir un tel ciblage d'une catégorie qui serait pensé au sein de l'Unsa, même si les cadres semblent attirés par le discours pragmatique du syndicat. L'Unsa semble ainsi se situer dans une véritable *logique de syndicalisation des lieux de travail, c'est-à-dire la création de sections*. Celle-ci réclame des compétences juridiques (Yon, 2013), car il faut savoir agir sur deux éléments clés : la négociation des accords préélectoraux et la désignation des responsables de section syndicale (RSS). Cela réclame donc l'existence d'un niveau central fort, interprofessionnel ou fédéral, qui intervient en support du développement local. L'Unsa se retrouve ainsi devant la nécessité de se structurer pour faire vivre des sections ou syndicats autonomes. L'un des enjeux organisationnels de la politique actuelle de développement renvoie donc à cette tension possible entre une logique de renforcement du centre et la poursuite du modèle autonome.

Monter et faire vivre une section syndicale d'entreprise n'est pas chose aisée. Les syndicats Unsa créés avant 2008 et toujours en place ont pour eux l'expérience de l'ancienneté et pour certains de la résilience. À côté, les nouvelles sections créées dans le sillage de la loi de 2008 et de la politique

de développement nationale expérimentent les difficultés propres à toute stratégie d'implantation syndicale. Comme nous le détaillerons ci-après, une origine importante des nouvelles sections vient du transfert de militants d'autres syndicats. Ces syndicalistes en partance d'autres syndicats sont déjà rodés à la pratique du syndicalisme et peuvent bénéficier d'un capital militant constituant une ressource extrêmement appréciable pour la section d'accueil.

Pour un responsable fédéral interrogé, « partout où on s'implante, ça fonctionne, on n'a pas de soucis, d'échecs ²² ». L'idée est de dire que les sections syndicales parviennent à réaliser leur travail d'implantation et de développement local. La loi de 2008 a prévu un nouveau mandat dit « d'implantation », celui de RSS, sur lequel s'appuie la doctrine de développement de l'Unsa. Dès que le RSS est nommé, l'Unsa s'engage dans une campagne afin d'être présente aux élections professionnelles et passer la barre des 10 %. Le même responsable fédéral dit créer de nouvelles sections chaque jour (E11). Selon une plaquette de développement de l'Unsa de 2015, en deux ans, entre janvier 2013 et janvier 2015, 750 sections syndicales auraient été créées. De janvier à septembre 2015, près de 300 nouvelles sections ont été montées ²³. Au total, le rythme serait d'une trentaine de nouvelles sections chaque mois (ce qui réduit l'estimation d'une section créée par jour dans l'industrie, évoquée par le responsable ci-dessus). La communication nationale de l'Unsa insiste dans ses publications (*Unsa Magazine* ; *newsletter* informatique *Unsa-Infos*) sur les implantations en nommant chaque entreprise où une section s'est créée. La mention des nouvelles implantations et des nouvelles sections syndicales occupe en général deux pages pleines du mensuel *Unsa Magazine*.

II.3. L'Unsa, entre développement ex nihilo, transferts de militants et constitutions d'alliances

L'intérêt des premiers travaux consacrés à l'impact de la loi de 2008 est de souligner qu'il n'y a pas de traduction « unilatérale » de ces nouvelles règles juridiques en une seule modalité pratique et d'insister sur la diversité des situations (Bérout, Denis, 2013). Comme l'écrivent Bérout et Yon : « Selon les configurations, les mêmes règles peuvent ainsi s'avérer propices au développement syndical ou l'entraver ; elles peuvent servir à l'exclusion ou bien à l'inclusion des syndicats non représentatifs » (Bérout, Yon, 2013:270). Parmi les attendus de la loi figurait notamment l'idée de simplifier le paysage syndical et de renforcer les acteurs restants. On est cependant loin, huit ans après l'entrée en vigueur de cette loi (début 2009), d'une simplification généralisée du paysage syndical. Des syndicats ont disparu

22. E11 : homme ; secrétaire fédéral ; industrie ; ex-CFE-CGC.

23. *Unsa Magazine* n° 171, septembre-octobre 2015.

du jeu dans certaines entreprises, d'autres sont apparus. D'un point de vue général, un « apurement des situations syndicales dépassées » (Hege *et al.*, 2014) est constaté, soit une élimination darwinienne des syndicats les plus faibles. En théorie, les tables de négociation, quand elles regroupent moins d'acteurs, permettraient des débats plus féconds ; pour autant la loi pousse à des comportements plus tactiques qui sont moins facteurs d'apaisement que créateurs de tensions nouvelles (Andolfatto, Dressen, 2012).

Nous nous intéressons ici aux évolutions constatées dans les entreprises où l'Unsa s'implante ou est déjà implantée, ce qui constitue un échantillon partiel et non représentatif des entreprises françaises²⁴. Lors du dernier décompte officiel de 2013, l'Unsa réalise un peu plus de 4 % des suffrages aux élections professionnelles additionnés du suffrage spécifique « très petites entreprises » (« TPE »). La limite actuelle identifiée par l'Unsa tient à son insuffisante base locale. L'Unsa obtient des bons scores dans les entreprises où elle s'implante (dans l'échantillon tiré de notre questionnaire, les pourcentages moyens obtenus par les syndicats Unsa dans leurs entreprises dépassent les 30 %) mais n'est pas présente dans un nombre suffisant d'entreprises. Pour Luc Bérille, secrétaire national depuis 2011, « notre point faible, c'est l'industrie, la métallurgie, les grosses boîtes, soit parce que ce sont des bastions des syndicats traditionnels, soit parce que le mode de régulation sociale est déjà bien établi entre la direction et les organisations syndicales en place. En même temps, *quand on rentre dans une entreprise, dans à peu près 90 % des cas, on franchit la barre des 10 % de la représentativité*. Mais le grand défi, c'est d'atteindre les 92 % de non-syndiqués²⁵. » Ceci justifie ainsi la doctrine de l'implantation développée en vue de la prochaine échéance de 2017.

Un point central du développement et de l'implantation de l'Unsa dans le secteur privé est lié à des recompositions syndicales, fruit de départs de militants d'autres syndicats rejoignant l'Unsa d'un côté, et de stratégies d'alliances électorales de l'autre.

L'Unsa bénéficiaire de transferts de militants

Un des impacts visibles de la loi de 2008 sur le développement de l'Unsa est l'existence de transferts de militants, quantitativement difficiles à appréhender, mais qui semblent se réaliser à l'avantage de ce syndicat. Ce phénomène est relativement peu étudié dans la littérature sur le syndicalisme en France. Des travaux de juristes ont mentionné l'existence d'un « mercato » syndical dans les premières années de la mise en œuvre de la

24. Selon les données du fichier Mars établi par le ministère du Travail, en juin 2016, l'Unsa était présente dans 2 171 entreprises soit 8 % du total.

25. Entretien publié sur le site de *Mediapart*, 24 juin 2015, souligné par nous : <https://www.mediapart.fr/journal/france/240615/luc-berille-unsale-gouvernement-doit-tenir-sur-sa-politique-volontariste?onglet=full>.

loi de 2008, avant que la jurisprudence de la Cour de cassation ne vienne combler quelques angles morts juridiques qui favorisaient des opérations de « désaffiliation-réaffiliation » et des tentations « autonomistes »²⁶. Un « mercato des *leaders* syndicaux charismatiques » s'observerait également dans certaines grandes entreprises²⁷. Dans leur étude de cas réalisée à la SNCF, Andolfatto et Dressen reprennent cette métaphore footballistique et évoquent un « marché des permanents qui (...) se "vendraient" au plus offrant » afin de conserver leurs mandats et positions acquises (Andolfatto, Dressen, 2012:80).

Nous ne reprenons pas à notre compte ce terme polémique de « mercato », renvoyant à la marchandisation des contrats de travail dans le sport professionnel. Cette métaphore n'est pas valable dans la mesure où l'image de tels « marchés » supposant des transferts monétaires et une organisation (de l'offre et de la demande notamment) ne rend pas compte de la réalité observée. Nous préférons le terme de « transferts », centré sur le choix individuel, ou encore de « nomadisme syndical » ainsi que l'utilisent Bérout et Denis (2013).

Ces formes de transferts peuvent être individuelles (transfert d'un militant) ou collectives (transfert d'une section). L'Unsa prospère en effet grâce à la venue de militants ou de troupes qui investissent le modèle autonome de l'union et ses valeurs réformistes. Des syndicats entiers ont ainsi rejoint l'Unsa, par exemple le Syndicat des employés du commerce et de l'industrie (SECI), qui a quitté la CF'IC en 2013²⁸. Bérout et Denis constatent de leur côté des sollicitations en direction de Solidaires en provenance de candidats destitués (anciennes sections désormais non représentatives, anciens élus désormais sans mandats). Ceci peut poser des problèmes de « cohérence interne » pour le syndicat d'accueil. Ce nomadisme peut ainsi être étudié comme une des formes d'instrumentalisation de la loi.

Dès son origine, l'Unsa est née de l'arrivée de militants anciennement confédérés (*Qu'est-ce que l'Unsa ?*, 2005 ; Sainsaulieu, 1998), et donc ce phénomène d'« accueil » de militants en provenance d'autres syndicats n'est pas nouveau. Qu'est-ce qui explique ces transferts ? Les analyses juridiques et sociologiques évoquées ci-dessus semblent recourir à des motivations

26. R. Olivier, M.-L. Trelan, « La désaffiliation syndicale : effets et modalités », *Décideurs*, n° 130, 2011 ; Barthélémy Avocats, *L'année de droit social 2011*, Lamy, §292. Les cas évoqués concernent principalement des syndicats, qui, après le départ de leur organisation d'origine, sont tentés de s'appuyer sur la représentativité dont ils bénéficiaient avant leur désaffiliation pour désigner des délégués syndicaux, ou de revendiquer la présence d'élus pour désigner des représentants syndicaux au comité d'entreprise. La Cour de cassation dans des arrêts de mai 2011 a estimé qu'un syndicat désaffilié ne pouvait se prévaloir de sa représentativité acquise lors des dernières élections sous de nouvelles couleurs syndicales.

27. Barthélémy Avocats, *L'année de droit social 2010*, Lamy, p. 37.

28. Luc Bérille, le secrétaire général de l'Unsa, commentait ainsi dans la presse le transfert de ce syndicat : « le cœur du développement de l'Unsa n'est pas le déshabillage des autres organisations ». Selon lui, « l'autonomie qui régit le fonctionnement de l'Unsa est un des éléments qui expliquent que les militants qui quittent une confédération centralisée rejoignent l'Unsa ». « Le Seci, syndicat affilié à la CF'IC la quitte, veut rejoindre l'Unsa », *dépêche AFP*, 4 septembre 2013.

Encadré 3

Transferts de militants vers l'Unsa – résultats du questionnaire

Dans le secteur privé, près de 54 % des militants actuels de l'Unsa ont adhéré dans le passé à une autre organisation syndicale (contre 42 % des militants de l'Unsa dans le secteur public). Les militants arrivés à l'Unsa depuis moins de cinq ans (43 % de l'échantillon) sont près de 57 % à venir d'une autre organisation syndicale. Le grossissement des rangs militants de l'Unsa se fait donc pour plus d'une moitié par transfert d'autres syndicats.

Tableau 2. L'Unsa et les affiliations syndicales antérieures

	Effectifs	Fréquence (en %)
Oui	205	53,7
Non	177	46,3
Total	382	100,0

Réponse à la question : avant d'adhérer à l'Unsa, avez-vous adhéré par le passé à une autre organisation ?

Source : Enquête Orseu 2015.

**Tableau 3. Organisations syndicales
auxquelles les militants Unsa ont adhéré dans le passé**

	Effectifs	Fréquence (en %)
CFDT	65	32,0
Un syndicat autonome qui a rejoint l'Unsa et que j'ai suivi	39	19,2
CFE-CGC	34	16,7
FO	24	11,8
CGT	18	8,9
Un autre syndicat autonome	18	8,9
Autre	18	8,9
CFTC	10	4,9
Total/répondants	203	

Réponse à la question : si [vous avez adhéré par le passé à une autre organisation], de quelle organisation syndicale s'agit-il ?

Note : Total supérieur à 100 % car plusieurs réponses possibles.

Source : Enquête Orseu 2015.

Selon notre enquête, la CFDT serait la première OS de provenance de ces militants transférés (un sur trois), puis la CFE-CGC et FO. La réponse au questionnaire incluait également des situations de transfert causés par l'adhésion d'un syndicat autonome à l'Unsa, comme cela se produit régulièrement. Dans ce type de cas, les motivations sont donc différentes, puisque l'on est dans une logique de continuation de l'activité autonome dans un registre plus structuré, et non dans une décision de changement individuel ou collectif.

avant tout matérielles et utilitaristes, à savoir conserver des positions acquises et valorisées dans une situation de menace exogène ou de destitution. D'autres explications portent sur l'objectif de faire fructifier des notabilités locales (Andolfatto, Dressen, 2012). Hormis dans le cas de certaines entreprises où l'Unsa occupe une place dominante et peut offrir des rétributions avantageuses (par exemple dans certaines anciennes entreprises publiques telles que la SNCF ou la RATP, où l'Unsa est le deuxième syndicat), il s'agit globalement d'un syndicat moins « professionnel » et « professionnalisé » que ne le sont les centrales historiques. Au-delà de la menace de la sanction électorale et de la poursuite de son intérêt personnel, ces facteurs expliquent difficilement ce choix complexe de quitter un syndicat « fort » (par exemple la CGT ou la CFDT) pour rejoindre une organisation minoritaire, non représentative nationalement voire localement. Dans de nombreux cas identifiés lors de nos entretiens, des militants en provenance d'autres syndicats rejoignent en effet une section Unsa naissante ou bien la créent, dans un contexte d'incertitude sur sa représentativité. Ainsi, des militants perdent des avantages acquis au sein d'autres organisations pour rejoindre une section naissante ou minoritaire, offrant moins des rétributions immédiates que des promesses futures. Des militants quittent un mandat de délégué syndical pour celui de RSS. Les dimensions matérielles et utilitaristes sont bien présentes et ne peuvent pas être réfutées, mais il convient d'élargir les motifs de la désaffiliation-réaffiliation.

À côté de ces transferts qui représentent la majorité des arrivées, il convient de noter deux autres cas de figure : l'arrivée d'élus sans étiquette, d'un côté, et celle de nouveaux venus à la cause syndicale, souhaitant s'investir dans la représentation du personnel. Ce dernier cas de figure est parfois appelé le « développement *ex nihilo* », notamment par des responsables fédéraux. Pour un responsable de la pharmacie, « créer *ex nihilo*, c'est rarissime qu'on fasse cela ²⁹ ». Un autre responsable fédéral confirme cette approche en utilisant la métaphore du « poisson-volant », espèce rare à observer... :

« Il ne faut pas rêver, des sections qui se créeraient *ex nihilo*, ça n'existe pas. L'engagement idéologique, c'est fini, avec la fin du communisme, la chute du Mur, etc. Des militants qui s'engageraient à créer de toute pièce un syndicat Unsa, ça doit exister, c'est comme les poissons-volants, ça existe mais on n'en voit pas beaucoup. Pour nous c'est plus efficace de récupérer des sections. Il n'y a que comme ça que l'on se développe. Chaque mois on récupère des sections ³⁰. » Revenons donc sur les transferts de militants. Le fait de quitter un syndicat pour en rejoindre un autre s'explique par une pluralité de motifs, liés aux parcours personnels, professionnels et militants. L'Unsa semble bénéficier de nombreux transferts de militants déçus

29. E3 : homme ; DS, DUP, Bureau fédéral ; industrie ; ex-SNPADVM.

30. E10 : homme ; secrétaire fédéral ; industrie ; ex-SNPADVM.

de l'organisation de leur ancienne confédération et attirés par le modèle d'autonomie proposé. L'engagement syndical, comme tout engagement, est fortement marqué par les relations interpersonnelles et la correspondance entre la ligne de l'organisation et le point de vue individuel. Ainsi les parcours peuvent-ils être marqués par des formes de désaccord, même si comme le relativise ce même responsable fédéral, « le nomadisme syndical n'est quand même pas très répandu. En général les gens disent du bien de leur syndicat, il n'y a pas de raison de faire du nomadisme ³¹. » Il poursuit en soulignant l'attractivité accolée à la position du nouvel entrant :

« On est un produit neuf, ça n'a que des avantages ! Les autres syndicats sont des produits anciens, donc on voit mieux leurs défauts ! Les syndicats ont une image dévalorisée, mais on doit représenter un truc un peu nouveau... ³² »

Ce phénomène de nouveauté peut s'appuyer sur les éléments issus de la loi de 2008. Celle-ci a comme application immédiate le fait de faciliter les départs en ce qu'elle permet plus aisément de créer une section alternative :

« J'étais dans une autre organisation, comme souvent dans le milieu syndical on a des désaccords entre personnes et entre lignes directrices, qui font qu'on cherche à aller voir ailleurs. L'opportunité s'est présentée avec la nouvelle loi de 2008 qui permet de créer des sections syndicales alors qu'avant c'était beaucoup plus compliqué ³³. »

Les motivations, comme le rappelle ce dernier militant, tiennent donc généralement à des formes de ruptures *interindividuelles*. Le syndicalisme est pour beaucoup une « affaire de personnes ». L'entrée dans le monde syndical est souvent due à une rencontre avec un collègue syndiqué (c'est le cas de près de 39 % des répondants du secteur privé dans notre enquête). Les évolutions ou « *turning points* » syndicaux doivent eux-mêmes beaucoup à ces contacts :

« (...) Dans certains cas, les gens viennent à l'Unsa parce que le fonctionnement autonome les intéresse, mais dans bien des cas il ne faut pas rêver... Moi, de la même manière, au départ je suis à l'Unsa à cause d'un problème avec la hiérarchie de la CFDT de l'époque : pour beaucoup, c'est des conflits de personnes autant que des problèmes d'orientation syndicale ³⁴. »

À côté ou – plutôt – en sus de ces ruptures interindividuelles, peuvent figurer des dissonances *idéologiques* avec la ligne. Si cela reste assez secondaire dans l'échantillon, il ne faut pas écarter cette explication. Même s'il n'y a pas de chiffre officiel à notre connaissance, de nombreux militants de la CFDT ont rejoint l'Unsa en 2003 à la suite de la réforme Fillon portant sur les retraites. L'Unsa n'est bien sûr pas le seul syndicat bénéficiant

31. *Ibid.*

32. *Ibid.*

33. E9 : homme ; RSS ; industrie ; ex-CFTC.

34. E25 : homme ; DS, DP, CHSCT, CE ; services ; ex-CFDT.

de ces arrivées, d'autres syndicats comme Solidaires accueillant à épisodes réguliers des déçus de la ligne nationale de la centrale cégétiste (en 1995 ou 2003 notamment). Rappelons également que, historiquement, l'Unsa s'est fortement développée dans le secteur privé à la suite d'une rupture idéologique de groupes de militants et de responsables de Force ouvrière à la fin des années 1990.

Le troisième élément d'explication est fortement mis en avant dans les entretiens mais aussi dans la communication de l'Unsa. Il s'agit des formes de rupture que l'on pourrait qualifier de « pragmatiques ». Celles-ci ne touchent pas immédiatement à des conflits ou déceptions interindividuelles, ni à des dissonances idéologiques, même si ces deux premières formes peuvent nourrir ces considérations pragmatiques. Par ce terme nous pointons les critiques relatives au modèle d'organisation des syndicats de provenance. Ces ruptures pragmatiques dominent dans notre échantillon. Pour un responsable fédéral dans l'industrie, lui-même issu de la CFE-CGC, les nouveaux militants viennent « dans sept cas sur dix » d'autres syndicats³⁵. Leurs motivations sont fondées sur une remise en cause du modèle organisationnel et syndical de leur organisation d'origine.

« Le premier cas de figure, c'est celui de ceux qui quittent les organisations syndicales existantes, donc qui quittent les confédérations traditionnelles, parce qu'ils veulent plus d'autonomie. Ils sont étouffés par les appareils en place³⁶. »

Les entretiens pointent du doigt la lourdeur du modèle confédéral et évoquent leur fonctionnement trop « pyramidal ». Cet adjectif est revenu de façon spontanée dans quatre entretiens. Cela concerne ainsi par exemple le fonctionnement de la CFE-CGC ou de la CFTC.

« Nous n'étions plus en accord avec la direction de Paris et on ne voulait plus prendre nos décisions de Paris, c'était trop pyramidal. Il y avait des désaccords importants³⁷. »

« À mes yeux, le point important de l'Unsa par rapport aux autres organisations, même si au fil du temps c'est un peu plus flou ou ça se dilue, c'est le côté "autonomie". Il n'y a pas une structure hyper pyramidale comme dans les autres organisations. Il y a une souplesse qui permet d'avoir des actions syndicales au niveau d'une base, d'un établissement³⁸. »

Dans une seconde étude portant sur l'Unsa, d'ex-CFDT évoquent aussi cela et surinvestissent la notion d'autonomie (Farvaque, Nouaillat, 2017). Toutefois, dans notre échantillon où au moins quatre militants sont passés par la CFDT, le pragmatisme renvoie moins à l'idée d'un écrasement par le

35. *Ibid.*

36. E11 : homme ; secrétaire fédéral ; industrie ; ex-CFE-CGC.

37. E6 : homme ; DS, CHSCT, suppl. CE ; industrie. Section créée par d'ex-CFE-CGC.

38. E9 : homme ; RSS ; industrie ; ex-CFTC.

centre (qui est forte dans la dénonciation d'un fonctionnement pyramidal) qu'au refus de certaines tactiques locales prises par le syndicat. Dans deux cas, ce sont les orientations prises par les responsables locaux de la CFDT qui sont mises en cause. Dans le premier cas :

« Je n'ai pas changé de casquette, mais on m'a obligé à changer de casquette. C'est-à-dire que notre DS CFDT ne faisait rien. Il était 100 % patron. Dans ce syndicat, il fallait dire *amen* à tout. Moi, en tant que DP, j'ai plutôt un esprit ouvrier, pour moi cette attitude c'est non. Dans les réunions DP, le patron changeait les questions à l'ordre du jour. Ça, ça m'énerve ! Il me disait : "cette question n'est plus à l'ordre du jour". Je me retournais vers le délégué syndical pour savoir ce qu'il s'était passé. Et il s'était passé que le DS avait été avant la réunion voir le patron pour changer l'ordre du jour ³⁹. »

Dans le deuxième, la militante rencontrée est membre de la CFDT de l'entreprise A. À l'occasion d'une fusion, elle rencontre le syndicat CFDT de l'entreprise B qui absorbe A :

« Je me rapproche de la CFDT des commerciaux (...). Je m'aperçois en regardant la convention collective qu'on ne la respectait pas, et qu'on aurait dû être payés sur 13 mois et demi. Je monte donc un dossier, une copine inspectrice du travail me dit qu'en effet ça ne va pas. Je vais voir le responsable de la CFDT et je lui donne le dossier, mais il a planté mon dossier. Je ne sais pas ce qu'il a négocié, pour lui ou pas, mais il a planté mon dossier. [Elle évoque sa "colère contre la CFDT"]. [Le responsable de la CFDT des commerciaux] m'a dit qu'on ne pouvait pas continuer comme ça. On ne pouvait pas aller chez les quatre [autres] organisations syndicales parce qu'ils se tapaient sur la figure, donc il s'est dit : "on va créer un syndicat". Ils ont commencé par aller voir les gens de Sud, puis les gens de l'Unsa, (...) et on a décidé de créer l'Unsa B, et j'étais d'accord. Il a emmené tous les adhérents de son réseau, une centaine. On a tous démissionné de la CFDT, la CFDT nous a mis la pression, ils ont tout fait pour nous retenir. Les autres syndicats nous ont attaqué en représentativité, la direction aussi. Ça a été la spécificité de notre histoire ⁴⁰. »

Ceci peut donc être antagonique avec la critique du modèle pyramidal, qui suggère justement l'absence de prise de décision au niveau local et le recours systématique à une chaîne de décision verticale. Ici au contraire, dans cette remise en cause d'orientations de responsables locaux, notamment sur le mode d'une vision par trop proche de celle de l'employeur, se dégagent bien des formes d'autonomie. Le rôle du *leader* local est donc central. L'incrimination sur le mode du manque d'autonomie peut donc apparaître comme paradoxale.

39. E14 : homme ; DS, DP ; services ; ex-CFDT.

40. E32 : femme ; CE, CCE, DS, Bureau ; services ; ex-CFDT.

Au total, trois considérations se mêlent dans ces bifurcations de carrière : des éléments idéologiques, pragmatiques et interindividuels, qui se renforcent entre eux. Nous retrouvons dans l'analyse qui précède les deux premières formes de l'adhésion au syndicalisme autonome (focalisé sur le cas de Sud) que décrit Biétry (2007), à savoir les « conjurés » et les « dégoûtés » des autres organisations. Le premier cas de figure correspond plutôt à une logique collective qui peut s'exprimer dans le cadre d'un conflit national – typiquement une section entière en rupture de ban trouve refuge dans un autre syndicat (l'auteur évoque les départs de bataillons de la CFDT vers Sud comme illustration). Une motivation centrale est alors d'« échapper à l'acculturation syndicale confédérée ». Notre échantillon inclut plusieurs cas semblables de sections en provenance de la CFE-CGC, de la CFTC, de la CFDT voire du syndicat des cadres de la CGT, qui créent ou rejoignent une section Unsa dans le contexte de la loi de 2008, sans compter les adhésions d'anciens syndicats autonomes non affiliés jusqu'ici à l'Unsa (par exemple dans des grandes entreprises industrielles ou de services). Dans le second cas de figure, la logique est plus individuelle et vise à une « réduction de la dissonance cognitive ». Elle peut se manifester à l'occasion de conflits plus locaux dans lesquelles les militants optent pour un syndicalisme autonome plus conforme à leurs représentations. Il faudrait également prendre en compte des formes d'adhésion à l'Unsa d'anciens syndicats autonomes qui cherchent à profiter des différents services que peut offrir l'organisation. La dernière forme de l'adhésion identifiée par Biétry est celle de primo-adhérents qui s'engagent dans le syndicalisme avec une influence forte des cas de conflit individuel, et choisissent une option qui a les attraits de la nouveauté et correspond à des valeurs de démocratie. Dans l'étude de cas sur l'organisation Solidaires, une enquête montrait bien la plus grande sensibilité des jeunes et nouveaux entrants à l'autonomie mais aussi à l'idée d'« auto-organisation des salariés » (Bérout, Yon, 2011 ; Denis, Thibault, 2014). Pour les auteurs, l'autonomie chez Sud renvoie, selon les jeunes militants, à « la capacité d'agir et de décider au plus près du terrain, sans avoir à obéir à une quelconque consigne émanant d'un étage supérieur de l'organisation » (Denis, Thibault, 2014:62). Elle est donc surtout vue dans sa dimension pragmatique, localiste et défensive. On retrouve la même approche d'opposition pragmatique à un modèle vertical ou hiérarchique au sein de l'Unsa, accompagnée de forces parfois corporatistes voire une représentation de l'autonomie comme « apolitisme » (Nouaillat, 2016).

La notion d'autonomie, une clef de voûte de l'identité syndicale

Dans les entretiens, ces néo-militants Unsa insistent ainsi fortement sur la notion d'autonomie. Ce terme est central. Il est une référence identitaire de l'union, le « a » d'« autonome » revenant fréquemment dans les discours. Un

entretien évoque même « l'idéologie d'autonomie ⁴¹. » Entre pratique réelle et éléments discursifs, cette notion d'autonomie est néanmoins complexe à analyser. Elle est au cœur du *marketing* syndical déployé par l'Unsa : « 100 % pas pareil », par exemple, est un slogan qui fonctionne bien au sein des équipes et positionne le syndicat comme un *outsider* avec une façon de faire alternative. Cette notion est donc centrale dans le discours national porté par l'appareil de l'Unsa. Mais qu'en est-il sur le terrain ? Il faut en effet aussi partir des représentations des militants du terrain pour comprendre cette relation entre développement de l'Unsa et mobilisation du référentiel de l'autonomie.

L'étude des discours des « transférés » (les syndiqués Unsa ayant connu un autre syndicat) mais aussi des militants n'ayant connu que l'Unsa nous montre ainsi un très fort attachement à cette notion d'autonomie. Une déléguée syndicale Unsa explique les ressorts de l'autonomie à l'Unsa : « Il n'y a pas de directives, il n'y a pas de grand chef au-dessus, on est chacun grand chef chez soi ⁴². » Dans une entreprise du numérique, le responsable rencontré va dans le même sens :

« L'autonomie fait partie de ce qu'on vend. (...) Les gens qui ont quitté la CGC pour venir chez nous, c'est le contraire de ce qui se passait [chez eux] ⁴³. »

Telle qu'elle est présentée et valorisée par les acteurs, l'identité voire la « marque » Unsa est fondée sur une autonomie entendue comme une prise de décision au niveau local (par opposition à un niveau central), selon un registre démocratique (consultation des adhérents) et en fonction des situations (par opposition à une approche dogmatique qui consisterait par exemple à systématiquement rejeter les accords proposés). Ce sont les délégués syndicaux sur le terrain qui signent ou non les accords. Cette autonomie fait partie de ce qui est « vendu » aux militants mais aussi aux électeurs.

« Q. – Qu'est-ce qui motive les gens à rejoindre l'Unsa ?

R. – Ils entendent parler de nous, quand on parle de l'autonomie dans les tracts je crois que c'est quelque chose d'important. Moi qui ai connu d'autres OS en tant que secrétaire générale de mon syndicat, je fais en sorte d'avoir un syndicat qui ne ressemble à aucun autre, c'est-à-dire qu'on n'est pas prêt à signer tous les accords, on n'est pas prêt à empêcher de tourner en rond, on est pour la négociation et la discussion : quand il faut aller au tribunal on va au tribunal, et quand il faut dire non on sait dire non, on ne se laisse pas influencer par l'air du temps. Chez nous, il n'y a que les adhérents qui décident. Par rapport aux autres OS, ce qu'on met en avant, c'est que, quand on a une décision à prendre, ce sont les adhérents qui sont consultés : on n'a aucune centrale parisienne qui vient nous dire ce qu'on

41. E27 : homme ; DS ; services ; ex-FO.

42. E7 : femme ; RSC ; industrie.

43. E23 : homme ; RSS ; services.

a à faire ou pas, et ça c'est important. Ça c'est un point fort de l'Unsa. On demande aux adhérents de nous donner leur avis, de faire leurs commentaires, et à partir de ça on décide si on signe ou pas⁴⁴. »

« Le modèle qu'on leur présente leur convient bien. On favorise l'autonomie, on leur fiche la paix. On est la seule organisation où le DS dit tout de suite s'il signe ou pas. Chez les autres syndicats, ils disent : "Attendez, il faut que je voie avec la fédé...". Nous, nos DS ont une grande liberté. C'est rare qu'ils signent des bêtises. On y jette un œil s'ils le veulent. On demande les accords préélectoraux. Bon, il arrive que parfois on voie des choses signées un peu bizarres (sourire)⁴⁵... »

Cette notion d'autonomie est d'autant plus valorisée et idéalisée au sein de l'Unsa que la situation dans les autres syndicats est dépeinte selon l'exact opposé : centralisme extrême, absence de prise de décision au niveau local, contrôle permanent, etc. Ces critiques sont possiblement exagérées après coup ; elles n'en restent pas moins réelles et convergentes. Notre échantillon nous montre une représentation dichotomique commune : autonomie *versus* centralisme. Il serait facile de n'y voir que des éléments de langage bien digérés par les militants, mais ceci ne rendrait pas compte de la capacité de réflexivité de ces acteurs. Cette représentation critique est tirée de l'expérience personnelle de dizaines de personnes aux parcours différents et dans des entreprises et secteurs variés. Ce n'est pas un simple stéréotype partagé par des militants n'ayant jamais connu un autre syndicat. Le discours de l'autonomie permet à cette critique de trouver un cadre d'expression.

Comme on l'a vu plus haut, cette valorisation de l'autonomie doit s'entendre par effet miroir sur trois plans : idéologique, interindividuel et pragmatique. Il arrive que l'idée d'autonomie soit mise en avant pour finalement critiquer... l'autonomie d'un autre syndicat dont on n'est plus en accord avec les orientations du *leader* local. Pour suivre cette idée, la CFDT est souvent dépeinte au sein de l'Unsa comme une confédération « forte », laissant peu de marges de manœuvre aux syndicalistes de terrain. C'est un reproche qu'adressent de nombreux syndicalistes « dégoûtés » ou « conjurés » quittant la CFDT pour rejoindre des syndicats autonomes, comme l'avait montré Biétry (2007) et comme les études sur l'Unsa l'indiquent également. Toutefois les travaux sur la CFDT ou sur la CGT soulignent que, loin de cette image confédérale centralisatrice, dans la pratique un centre « fort » peut être conciliable avec une certaine autonomie conférée aux structures intermédiaires. Les équipes de terrain, notamment dans les grandes entreprises et administrations, jouissent d'une grande autonomie de moyens (Guillaume, 2014). Les confédérations sont parfois moins organisées qu'il n'y paraît, à l'instar d'une CGT plus décentralisée qu'en

44. E28 : femme ; secrétaire générale du syndicat ; services ; ex-CGT, ex-FO.

45. E3 : homme ; DS, DUP, Bureau fédéral ; industrie ; ex-SNPADVM.

apparence (Piotet, 2009). Les travaux sur la CFE-CGC insistent également sur la forte capacité d'autonomie de certains syndicats dans les grandes entreprises dans un contexte où la confédération des cadres est affaiblie et à la recherche d'orientations stratégiques précises (Béthoux *et al.*, 2013). La démocratie syndicale de proximité n'est ainsi en rien le monopole des syndicats se revendiquant de l'autonomie. Il est donc indispensable de relativiser l'idée d'une inféodation des équipes syndicales locales au contrôle central, encore davantage en période d'affaiblissement syndical.

Le terme d'autonomie est ainsi fortement polysémique. Il désigne des pratiques véritables marquées par la prise de décision locale et un modèle d'organisation basé sur des syndicats libres – un autre slogan longtemps employé était « Libres ensemble ». Le questionnaire incluait une question sur la notion d'autonomie. Les répondants du secteur privé valorisent fortement la logique de subsidiarité, à savoir la décentralisation de la signature au niveau de l'entreprise plus l'indépendance vis-à-vis de consignes nationales. Cette autonomie dans la négociation se combine avec une vision de l'autonomie comme indépendance politique (graphique 1).

La valeur autonomie prend ainsi différentes acceptions sur le terrain. Une première forme renvoie à *l'autonomie comme mode de fonctionnement*. Par comparaison avec les militants du secteur public, cette dimension est fortement présente chez les militants du secteur privé, l'idée étant celle d'une « liberté fonctionnelle d'usage des prises de position et surtout d'actions syndicales » (Nouaillat, 2016). Les exemples renvoient de façon récurrente au fait de signer ou non tel accord, de décider de ses modalités d'action ou de définir ses revendications sur le terrain, également de participer à un mouvement de grève par exemple.

« Je ne pense pas que c'est l'Unsa national qui peut me dire si l'accord est bien dans mon entreprise ou pas, et c'est ce qui se passait chez FO ⁴⁶. »

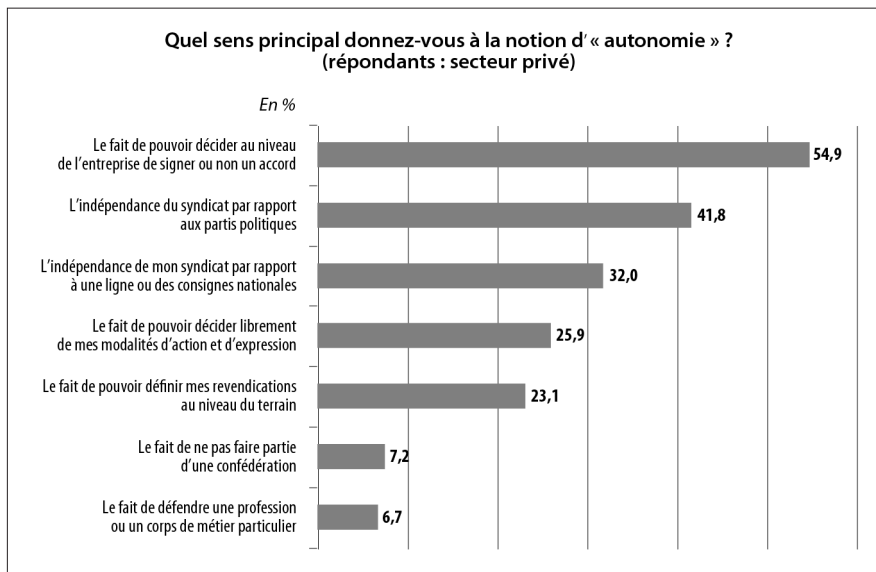
« On est autonomes, c'est-à-dire que je peux faire telle ou telle chose, on va me laisser faire. Je suis autonome, c'est moi qui gère. Si j'ai un gros problème je peux appeler Paris, ils me renseigneront. NN. [le responsable fédéral] me fait confiance. Mais à la fin c'est moi qui décide. Il est à Paris, il ne sait pas comment tourne la société D. Moi, je suis neuf heures sur le quai, je sais comment ça tourne. J'ai le droit de parler pour ainsi dire. À la CGT et la CFDT, ils n'ont pas ce droit-là. Ce n'est pas comme ça. Nous, c'est rare qu'on bloque, on arrive toujours à négocier. Faire un mouvement de grève ça sert à quoi ? L'ouvrier va être dehors, déjà qu'ils sont sous-payés ⁴⁷... »

Les militants partageant cette représentation de l'autonomie sont plus souvent des néo-adhérents dans le privé, qu'Arthur Nouaillat dans sa

46. E31 : femme ; Fédé ; services ; ex-FO.

47. E14 ; homme ; UL ; services ; ex-CFDT.

Graphique 1. Le sens donné à l'autonomie



Note : Total supérieur à 100 %, deux réponses possibles.
Source : enquête Orseu, 2015.

typologie de militants qualifiée d'« ambassadeurs » de l'Unsa : ils survalorisent cette idée d'autonomie et participent à l'effort de développement de l'Unsa. Une autre approche de l'autonomie, que l'on retrouve dans le secteur privé mais surtout dans le public, est *a contrario* repliée sur une défense corporatiste de son propre syndicat. L'autonomie est alors vue *comme un centre de services* : l'union procure des ressources extérieures à une action volontairement repliée sur des enjeux locaux. Les militants qui ont ce profil corporatiste s'investissent peu dans le syndicat, par exemple au niveau des unions territoriales ; ils connaissent peu l'histoire de l'Unsa. L'autonomie est instrumentalisée à des fins fonctionnelles. La représentativité locale prime sur les enjeux de la représentativité nationale. Un dernier profil correspond à des militants plus anciens : il s'agit d'un profil plus politisé, qui investit l'autonomie *dans sa dimension politique*. L'autonomie a ici une valeur en tant que telle, au même titre que la laïcité ou la solidarité par exemple. On peut la saisir dans une revendication d'indépendance par rapport aux partis politiques ou à un « centre » syndical. Cette figure de l'autonomie dépasse les seuls aspects organisationnels ou fonctionnels abordés dans les deux premiers cas de figure et lui insuffle une dimension idéologique. Au final, dans le secteur privé, les adhérents en provenance d'autres syndicats, dont les trajectoires militantes sont marquées par des bifurcations, vont ainsi se distribuer entre lectures plus politisées, plus organisationnelles ou fonctionnelles de l'autonomie.

La notion d'autonomie constitue au final une ressource formant une « clef de voûte », permettant à l'organisation de tenir debout (Sainsaulieu, 1998), lui assurant une cohérence interne. La valorisation de cette idée d'autonomie et en creux la critique du manque d'autonomie des centrales syndicales forment ainsi un ressort de la mobilisation militante, à l'instar dans le passé des mobilisations dans la judiciarisation de l'action en matière de représentativité. Les congrès successifs de l'Unsa font de l'autonomie la force identitaire centrale du syndicat et un élément du discours. En faisant de l'autonomie sa marque distinctive, l'Unsa cherche à attirer des militants (néo-militants ou militants en rupture avec d'autres organisations) autour d'un logiciel réformiste, là où un autre syndicat *outsider* comme Solidaires valorise également l'autonomie autour d'une idéologie plus contestataire. L'autonomie est en effet un ressort également valorisé par d'autres syndicats. Il y a certainement une logique à l'œuvre dans le fait de représenter ses concurrents sur le mode du « repoussoir ». Bérout et Denis (2013:262) utilisent ce terme dans le cas du développement des syndicats Solidaires, qui s'opposent au syndicalisme professionnalisé et institutionnalisé incarné par la figure de certains permanents de branche. La position de *challenger* est renversée comme une force voire un avantage concurrentiel dans la course à la représentativité, par opposition à des syndicats institutionnalisés qui formeraient un syndicalisme rejeté.

Les syndicats Unsa et les stratégies d'alliance

Dans cette analyse des formes de développement de l'Unsa dans le sillage de la loi de 2008, à côté de la dimension « transferts de militants » qui est importante, une autre forme de recomposition syndicale dans laquelle l'Unsa joue un rôle est celle des alliances syndicales lors des élections de représentants de personnel. Dans son bilan de la loi de 2008, le ministère du Travail observe également un élément central, à savoir la croissance du nombre de listes communes par rapport au dernier cycle électoral d'avant 2008⁴⁸. En 2013, dans 17 % des cas, l'Unsa a présenté des listes communes, Solidaires dans 13 %. La stratégie d'entrée des syndicats *outsiders* – ainsi que de « petits » syndicats menacés par la loi comme la CFTC (9 %) – passe donc par la liste commune (la CGT et la CFDT font des listes avec d'autres syndicats dans 6 % des cas à titre de comparaison). Au niveau national, les données du ministère indiquent que les alliances les plus fréquentes sont entre la CGT et la CFDT (13 % des cas). Cependant, ce résultat est biaisé car ces deux syndicats bénéficient d'un effet de masse, étant implantés dans un plus grand nombre d'établissements. En conséquence,

48. Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, Commission nationale de la négociation collective, *Rapport sur l'application des dispositions de la loi n° 2008-789 du 20 août 2008 relative à la démocratie sociale et de la loi n° 2010-1215 du 15 octobre 2010 les complétant*, 16 décembre 2013.

ils représentent en volume le cas de figure le plus élevé (231 situations repérées dans le fichier Mars, soit 13 % des cas de listes communes). Le second type d'alliance la plus fréquente est entre l'Unsa et la CFE-CGC (146 listes communes, 8 % des cas). La proximité entre la CFE-CGC et l'Unsa perdure donc, malgré l'échec des tentatives de rapprochement au niveau national. Ceci confirme ce que nous évoquions plus haut, à savoir que la loi de 2008 favorise davantage les rapprochements entre syndicats « par le bas », c'est-à-dire dans le cadre d'intersyndicales dans les entreprises, que « par le haut », c'est-à-dire dans le cadre de rapprochements organiques entre états-majors. Comme l'écrivent Bérout et Yon (2011), « on peut faire l'hypothèse que la nouvelle législation incite les syndicats à des alliances plutôt qu'à des regroupements organiques. (...) Le report à 2013, voire à 2017, du couperet de la perte de représentativité pour les confédérations et les fédérations n'incite pas à des rapprochements rapides. Au regard de ces échéances, on peut cependant imaginer que la conscience de nécessaires rapprochements monte en puissance avec le temps. »

Notre échantillon intègre trois cas de listes communes associant l'Unsa à un ou plusieurs autres syndicats. Ces cas d'études montrent bien la spécificité de chaque cas d'alliance. Les configurations d'entreprises et les trajectoires de dialogue social sont décisives dans la constitution de listes communes. Dans les trois cas, un historique de conflit ou de plan social est à l'origine d'un rapprochement entre syndicats. Dans une de ces entreprises, la liste commune permet aux syndicats présents de réorganiser à leur guise une sorte d'irréfragabilité locale et de mise à distance de la logique électorale. En effet, en se présentant à quatre sans concurrents, chaque syndicat repart avec 25 % des voix et donc une « unité » identique de représentativité, à la manière de l'ancien système où chaque syndicat présumé représentatif valait finalement autant que les autres. Ceci peut être vu comme une façon de déjouer les pièges de la mesure d'audience ou de « neutraliser le nouveau cadre juridique » (Bérout, Yon, 2013:2). Le délégué Unsa l'explique en parlant de « mise à l'écart du vote » et de « retour à un système antérieur en quelque sorte ». L'ancienneté et les relations interpersonnelles (la déléguée FO est l'épouse du délégué Unsa...) sont les ressorts principaux de l'action dans cette intersyndicale : « Le travail ce sont trois délégués historiques qui le font, CGC, Unsa et FO. » La signature d'accords se fait également de façon consensuelle. Cette règle de l'unanimité *rejette* la prise en compte des résultats électoraux.

« Depuis 2010, soit tout le monde signe ensemble, soit personne ne signe. On n'a pas à mesurer la représentativité en comptant qui signe ou pas. Un accord doit faire 30 %, donc il faudrait deux organisations syndicales qui signent ⁴⁹. »

49. E3 ; homme ; DS, DUP, Bureau fédéral ; industrie ; ex-SNPADVM.

Dans d'autres cas, les alliances sont motivées par des protections vis-à-vis de la concurrence ou par des motifs interpersonnels. Par exemple dans le cas d'une entreprise pharmaceutique, l'ancienneté d'une syndicaliste Unsa, issue de l'ancien syndicat autonome des visiteurs médicaux et avec une forte ancienneté (et l'expérience de plans sociaux) lui permet de fédérer autour d'elle les militants plus jeunes et moins expérimentés de deux syndicats (CGT et CFE-CGC), face à un autre syndicat autonome *challenger* décrit comme particulièrement virulent. Dans une dernière entreprise, la loi de 2008 est directement décisive dans la logique de rapprochement, car elle oblige des syndicats de métier à s'adosser à des syndicats interprofessionnels, dont l'Unsa, pour conserver leur représentativité. Ces rapprochements ont été facilités par une expérience d'intersyndicale lors d'une importante grève qui s'est produite également en 2008.

Les militants de l'Unsa interrogés dans le questionnaire partagent avec la direction du syndicat une vision positive des alliances. Pour Alain Olive, ancien secrétaire général, le rassemblement est dans l'ADN de l'Unsa : « Notre ADN syndical nous pousse aux rassemblements, aux coopérations. Le repli identitaire et frileux n'est pas dans notre nature. Je dirais même que tout repli identitaire nous est étranger et en contradiction avec les valeurs et les pratiques que nous défendons ⁵⁰. » Cette logique est partagée par le terrain. « Je prône des alliances ou des ententes, ça correspond bien à l'Unsa », nous dit un RSS ⁵¹, mais sans résultat dans sa propre entreprise pour le moment. Selon notre enquête, environ un militant sur quatre du secteur privé pense que la loi de 2008 va pousser à des regroupements au niveau national ou dans l'entreprise.

Le questionnaire incluait également des questions sur la proximité avec d'autres syndicats. Nous avons posé la question suivante : « Avec quel syndicat seriez-vous prêt à faire une alliance électorale dans votre entreprise ? » La première modalité de réponse reste « aucun autre syndicat » pour 45 % des répondants. Suivent les trois syndicats habituellement rangés dans le camp réformiste : la CFDT (28 %), la CFE-CGC (18,6 %) et la CFTC (17,3 %). Les syndicats à l'opposé habituellement rangés dans le camp contestataire recueillent 10 % ou moins des réponses (FO : 10,3 %, CGT : 9,7 %, Sud : 5,7 %).

II.4. La structuration interprofessionnelle de l'Unsa, au défi de la quête de la représentativité

Le défi actuel du développement de l'Unsa est ainsi sa capacité à étendre sa base d'implantation, ce qui renvoie en interne à la capacité de l'organisation à se structurer au niveau interprofessionnel. La loi de 2008 oblige

50. A. Olive, rapport moral, congrès de Pau, *Unsa Magazine*, décembre 2009.
51. E23 ; homme ; services.

L'Unsa à rationaliser son organisation dans le but d'augmenter sa présence sur le terrain et d'amplifier ses résultats électoraux. Les succès dans les entreprises doivent beaucoup au travail de terrain des militants, tel qu'on l'a évoqué jusqu'à présent, mais également à une organisation sous-jacente. Union de syndicats autonomes, l'Unsa est ainsi poussée par les évolutions juridiques à se renforcer au niveau des fédérations mais aussi à un niveau interprofessionnel, nationalement et localement. La mise en place du plan d'action Ambition 2017 évoqué auparavant interroge ainsi les liens entre les organisations syndicales autonomes (OSA) et ces structures fédérales et interprofessionnelles.

Une logique d'efficacité et d'unité

Comme les autres OS au niveau national, elle se place ainsi dans une *logique d'efficacité*, dans un « système » régi par le chiffre – c'est-à-dire passer la barre fatidique des 8 % ou des 10 %. Pour Bérout et Yon (2013), ce cadre produit une injonction à la « rationalisation » de l'action syndicale. Cette rationalisation se produit de différentes façons selon les organisations syndicales ; elle bouscule leurs organisations. Au sein d'une organisation confédérale comme la CFDT, la stratégie de développement fait l'objet d'une véritable théorie interne. Ce processus s'appuie sur une démarche de professionnalisation des militants, l'appareil confédéral étant pivot dans le travail d'« adaptation des structures » et d'« alignement » des militants (Guillaume, 2014). Par contraste, une organisation plus récente telle que Sud-Solidaires est amenée à définir elle-même sa propre approche : « Solidaires n'a jamais eu une politique très élaborée de développement, se contentant d'accueillir les équipes qui, peu à peu et en nombre limité, la rejoignaient et dont elle connaissait le plus souvent l'histoire (anciens de la CFDT et parfois de la CGT) » (Bérout, Denis, 2013:260). À un niveau organisationnel, Solidaires est ainsi obligé de se rationaliser : par exemple, répertorier systématiquement leurs bases d'adhérents, bien gérer le dépôt de statuts, etc., ce qui ne fait pas partie « de la culture de l'organisation, où une certaine conception de l'autonomie domine. » Ces mêmes problématiques traversent l'Unsa, elle aussi marquée comme Solidaires par la faiblesse du nombre de permanents à temps plein, qui réduit les possibilités de suivi.

L'après-2008 a conduit l'Unsa à structurer son développement selon une logique d'« ordre de marche » et de jeu collectif. Le plan d'action Ambition 2017 mentionne le terme de « contrat » entre les OSA et l'Union nationale, qui illustre le lien et le projet commun entre le terrain et l'organisation.

« Il s'agit maintenant de passer aux actes. Toute l'organisation, toutes les structures de l'Unsa (territoriales ou professionnelles) comme tous nos syndicats et fédérations adhérentes doivent se mettre en situation de remplir le contrat que nous nous sommes collectivement fixé. Il nous faut

pratiquement, avec méthode, mettre en œuvre un développement dynamique de l'Unsa dans tous les secteurs. *Il faut que tous nos actes syndicaux soient tous tournés vers l'avenir de l'Unsa et sa représentativité* » (circulaire Ambition 2017, souligné dans l'original).

L'autonomie peut en effet être perçue par endroits comme synonyme de corporatisme, comme nous l'avons vu plus haut. Le lien entre le « bas » et le « haut » peut ainsi parfois être très ténu. L'autonomie plus ou moins fortement revendiquée des fédérations et syndicats au sein de l'Unsa peut conduire certains à rechercher avant toute chose une représentativité locale (branche ou entreprise). Cela s'illustre par certaines formes possibles de résistance devant ce qui est un instrument du processus de rationalisation, à savoir la dénomination des sections. Cette question est assez sensible au sein de l'Unsa. Comment appeler un syndicat ou une section syndicale d'entreprise ? À l'origine, l'Unsa est issue d'un *melting-pot* de syndicats autonomes ayant des noms hérités d'un historique singulier, corporatif ou local. Progressivement, l'Unsa s'est structurée nationalement en créant des pôles et fédérations portant toutes un nom semblable : Unsa Éducation, Unsa Transport, Unsa Santé-sociaux, etc. Les sections d'entreprise sont invitées à se prendre un nom de la forme *Unsa-nom de l'entreprise* pour renforcer la visibilité nationale de l'Unsa – et indirectement produire un effet de corps sur les militants –, mais aussi pour des raisons d'efficacité. Le comptage ministériel réalisé à partir des milliers de procès-verbaux d'élections d'entreprise s'appuie sur les noms des sections d'entreprise pour attribuer les voix à l'Unsa, nationalement... ou bien à un seul syndicat autonome présent dans une seule entreprise. Cette problématique de la dénomination est donc loin d'être anodine ; touchant aux noms des syndicats, elle questionne directement leur identité de syndicats autonomes⁵². Ces formes de résistance à la structuration syndicale avaient été raillées par Luc Bérille dans une intervention à la tribune du congrès de Montpellier – il évoquait des syndicats « Théodule » qui affirment avec force leur autonomie mais ne jouent pas le jeu du développement de l'Unsa, ne voulant surtout pas s'appeler « Unsa Théodule⁵³ ». Un militant Unsa interviewé reprend la même rhétorique et cite quelques cas de syndicats « ne jouant pas le jeu collectif ». Il attend sur ce point « des consignes plus fortes du national » : « Je n'irai pas rogner sur l'autonomie, mais il faudrait un minimum de rigueur dans l'organisation⁵⁴. »

« Jouer le jeu collectif » représente une évolution culturelle loin d'être neutre pour l'Unsa. La mise en rationalité de l'organisation Unsa produit alors nécessairement des cas locaux de divergence avec cette approche

52. On retrouve une même difficulté d'homogénéisation des noms – et de souci d'autonomie – dans des organisations patronales comme le Medef (Giraud, Healy, 2015).

53. Prise de notes personnelle, congrès de Montpellier, 30 mars-1^{er}-2 avril 2015.

54. E18 : homme ; DS, élu Comité central d'entreprise.

collective et des résistances autonomistes. C'est à cette tension entre autonomie et jeu collectif que le modèle organisationnel présent et futur de l'Unsa doit désormais répondre. Comme le dit un RSS Unsa passé par la CFTC :

« Au niveau national, il y a toujours les deux forces centrifuge et centripète entre l'autonomie et la centralisation. C'est ce que je ressens dans certaines publications ou dans les congrès. Il y a toujours l'interrogation de savoir s'il y a un peu plus de souplesse à lâcher sur l'autonomie pour permettre une action plus pyramidale. C'est des fois ce qu'on ressent, c'est un peu antinomique avec ce qui a permis à l'Unsa de grossir, à un moment donné on se demande s'il ne faut pas une structure pyramidale pour solidifier l'ensemble ⁵⁵. »

Le développement des niveaux interprofessionnels territoriaux

Un autre défi attend l'organisation dans sa politique d'implantation, à savoir le développement des niveaux interprofessionnels territoriaux (on inclut ici l'ensemble des unions locales, départementales et régionales de l'Unsa). Au niveau de ces unions territoriales, la mise en place du plan d'action Ambition 2017 s'analyse comme un mélange de rationalisation et de débrouille. La mise en œuvre des consignes nationales doit composer avec les (faibles) moyens humains et financiers du syndicat ⁵⁶. Il convient également ici d'interroger les aspects plus culturels, liés à l'attachement à l'autonomie. Comme l'avait noté Yon (2013), « l'intégration confédérale [de l'Unsa] est faible, l'organisation revendiquant son attachement au principe de l'autonomie des syndicats et fédérations. Les responsables interprofessionnels n'ont aucune prérogative particulière sur les organes professionnels et ne peuvent par conséquent disposer d'aucune vision globale de leur organisation ». Ceci nous est confirmé par des responsables territoriaux, par exemple ce secrétaire d'UD qui ne dispose d'aucun moyen de comptabilité des sections créées dans son département, autre que par les relations interpersonnelles (ce sont les fédérations qui réalisent cette comptabilité et ne transmettent pas d'informations aux niveaux locaux). L'Unsa s'est constituée fortement sur la base de fédérations et d'OSA puissantes et n'a qu'imparfaitement investi ce niveau interprofessionnel local. Certaines structures territoriales restent encore fortement marquées par le syndicalisme enseignant et ses propres préoccupations. Or, l'expérience montre que le niveau local est un relais important des tentatives d'implantation. Alors

55. E9 : homme ; RSS ; industrie ; ex-CFTC.

56. Dans les unions territoriales interprofessionnelles, la réalité est celle d'une structuration inachevée et d'une injonction à rationaliser le travail sur une base militante encore faible. Pour citer quelques extraits d'entretien : « Le projet Ambition 2017 est vraiment trop ambitieux, on n'a pas beaucoup de militants, on est à trois, quatre, cinq sur certains dossiers » (E36 : femme ; responsable d'UD ; éducation) ; « L'UNSA n'étant pas un grand syndicat au niveau national, les présences au niveau départemental sont faibles. Ce ne sont pas des grandes réunions, il y a beaucoup de retraités... » (E9 : homme ; RSS ; industrie ; ex-CFTC) ; « Nous on est derrière, on fait ce qu'on peut avec les moyens qu'on a, les moyens humains et financiers. Nous à l'UL on n'a que la subvention municipale, on n'a pas de salariés. À côté l'UTI CFDT ils ont neuf salariés. L'UL CGT a trois salariés » (E35 : homme ; responsable d'UL ; éducation).

que le plan de développement national insiste sur l'idée de « démultiplier la force de frappe » du syndicat (« chaque syndicat de l'Unsa d'un département devient un VRP de l'Unsa et joue sur son réseau de proximité »), la réalité est davantage celle d'un travail fait de bénévolat et de débrouillardise. Cette idée d'action par la proximité est revenue dans de nombreux entretiens. L'idée de la « petite touche », du contact, du bouche-à-oreilles, est valorisée, mais ses effets sont-ils suffisants face à l'ambition du plan de développement ? Reste que le mot d'ordre de la « démultiplication » *via* la création de sections a été solidement intégré à l'action syndicale au quotidien.

« Avec les créations de sections, c'est une marche. Parce qu'il ne faut pas rêver, s'il n'y a pas de sections Unsa, il n'y a pas de vote, on ne peut pas récupérer des voix ⁵⁷. »

« On crée une à deux sections par mois, je crois que c'est un bon rythme mais tout est relatif, je ne sais pas par rapport aux autres syndicats. On progresse, on travaille sur la visibilité ⁵⁸. »

« La loi de 2008 permet de s'implanter dans la chimie, avec la désignation de RSS. On a un bon relais avec [le responsable de la fédération], il fait des tours de France, à chaque fois il revient avec une ou deux sections ⁵⁹. »

Ces différents extraits d'entretiens montrent bien la transformation progressive des acteurs fédéraux et interprofessionnels en véritables « entrepreneurs » Unsa. La course à la représentativité pourrait être un nouveau temps collectif important dans la dynamique de structuration de l'Unsa. Benoît Verrier (2006) a souligné combien la présentation de listes aux élections prud'homales de 2002 avait constitué un premier moment dans la « fabrication d'entrepreneurs Unsa ». Il s'agissait d'un moment où les logiques propres à différents syndicats autonomes hétérogènes évoluaient dans le sens d'une conversion à l'interprofessionnel. Le scrutin de 2002 avait permis à l'Unsa de se construire un réseau national et une dimension interprofessionnelle. Le résultat surprise, plus élevé que ce qui avait été espéré (5 %), était analysé alors comme un forme de « fabrique de l'interprofessionnel en pratiques » par l'auteur. Un responsable de l'époque, cité par Verrier, expliquait que « le but, en 2002, c'était d'avoir des voix, pas des élus, mais des voix pour gagner la représentativité ». Cette étape dans le développement de l'Unsa a été analysée comme l'affirmation d'une autorité centrale et du développement d'un sens interprofessionnel. La course à la représentativité pourrait constituer ainsi, quelques années plus tard, une nouvelle dynamique collective investissant le champ non pas de la présentation sur des listes prud'homales, mais de la constitution de sections en vue de se présenter aux élections professionnelles. L'action est donc plus complexe : il ne suffit pas de se présenter sur une liste, il faut monter une section dans

57. E35 ; homme ; responsable d'UL.

58. E13 ; homme ; secrétaire général ; ex-CFTC.

59. E3 ; homme ; DS, DUP, Bureau fédéral ; ex-SNPADVM.

l'entreprise. La période actuelle renforce la construction d'un centre syndical, en appui aux sections locales et aux fédérations, agissant de plus en plus comme un cadre dans lequel l'autonomie des syndicats peut s'exprimer. Dans ce contexte, l'accueil de militants transférés d'autres syndicats représente une ressource. La formation syndicale de ces syndicalistes a déjà été opérée : tout l'enjeu du modèle autonome de l'Unsa est d'assurer ensuite leur formation aux valeurs du syndicat dans le respect de leurs prises de position.

Conclusion

C'est dans ce contexte associant *foi dans l'avenir* (selon notre questionnaire, 53 % des interviewés pensent que la loi de 2008 va contribuer à l'émergence de l'Unsa) et *nécessité de se structurer* que se situe aujourd'hui l'Unsa. Syndicat né d'une tradition autonomiste issue de la fonction publique, l'Unsa fait évoluer son modèle au contact des enjeux liés à son développement dans le secteur privé. La nature composite « public/privé » du syndicat reste à analyser plus avant dans la compréhension des défis organisationnels qui l'attendent. De même, l'étude appelle à des prolongements quant aux *façons de faire* des syndicats Unsa au quotidien. Au-delà de l'exacerbation de la notion d'autonomie dans les discours et entretiens, il reste à observer plus avant comment celle-ci fonctionne et fait face à de multiples contradictions. Des méthodologies complémentaires, par le biais d'observations et d'immersions au plus long cours, pourraient ainsi se révéler intéressantes. La logique de subsidiarité correspondant au fonctionnement de l'autonomie nécessite des ressources et des capacités d'action, et celles-ci vont être très variables en fonction des environnements (grandes/petites entreprises, parcours des militants, formation, qualité du dialogue social dans l'entreprise, contexte social, etc.). Étudier l'autonomie *en action* permettrait ainsi de distinguer différents modèles de fonctionnement du syndicat, et de possiblement identifier des modes d'action alternatifs ou des façons de faire plus classiques. Une question qui reste à traiter, par la poursuite de l'observation du fait syndical en entreprise, consisterait ainsi à mettre à l'épreuve cette référence identitaire de l'autonomie et de voir comment celle-ci parvient à construire une cohésion collective. Investir davantage le contexte dans lequel se placent les militants pourrait conduire à relativiser la prégnance des étiquettes syndicales derrière des stratégies déployées, qui traversent les organisations en lice. Nous avons insisté dans la première partie sur une certaine forme de socialisation à la position d'*outsider*. Toutefois, si l'Unsa en tant qu'union est bien un *challenger* au niveau national dans la course à la représentativité, cette position d'*outsider* (et les logiques d'insertion qui vont avec) ne convient pas pour les syndicats Unsa représentatifs au niveau des établissements et des entreprises.

En partant du matériau constitué par des entretiens dans le secteur privé, l'article a insisté sur les motivations conduisant de nombreux militants à quitter

leur confédération d'origine pour rejoindre l'Unsa. Nous avons présenté la doctrine d'implantation de l'Unsa. L'atteinte de la représentativité nationale passe par le développement de sections en entreprise. En étant présent dans le plus grand nombre d'établissements, l'Unsa élargit sa base et peut donc attirer des votes. L'Unsa est aujourd'hui bénéficiaire de transferts de militants qui, à l'image du vote pour la nouvelle « marque » Unsa, sont fondés en partie sur un effet nouveauté, et plus structurellement sur un couple désaffection pour les centrales syndicales/recherche d'une approche syndicale plus autonome. Il faut bien entendu mettre ce double discours à l'épreuve des faits. Dans un contexte de représentativité désormais « conquise », l'Unsa s'investit donc dans une logique de conquête complexe au niveau des entreprises. Cette logique de développement est cohérente avec le projet subsidiaire de cette union. Elle valorise une approche vertueuse fondée sur l'exemplarité, le travail au quotidien des élus et la différence, mais reste hautement complexe et sensible au manque de moyens. Toutefois, il ne faut pas manquer de relativiser les conquêtes réalisées : certes l'Unsa se développe, ce dont se réjouit le syndicat en notant la progression du nombre de suffrages recueillis, y compris dans l'élection spécifique aux TPE ⁶⁰, « dans un paysage syndical où les variations sont de faible ampleur et les évolutions lentes ⁶¹ ». Mais ce développement ne se produit pas dans l'ensemble du mouvement syndical. Si la représentativité passe désormais par des règles arithmétiques précises, la substance même du fait représentatif des syndicats reste encore fortement interrogée. Les syndicats qui gagnent leur légitimité dans les urnes ressortent plus légitimes de par ce processus même, mais le fait syndical dans son ensemble en sort-il plus légitime et renforcé ? À l'image d'un « jeu de taquin », comme l'évoque un responsable fédéral rencontré, rien n'indique que la progression d'un « petit » syndicat comme l'Unsa soit le signe d'un renforcement de l'engagement syndical.

60. Lors de l'élection destinée aux salariés des TPE et employés à domicile comptant pour l'appréciation nationale de la représentativité, et dont les résultats ont été connus en février 2017, l'Unsa a réalisé un bond important de plus de 5 points, passant de 7,3 % pour le précédent scrutin de 2012 à 12,5 % des suffrages. Elle talonne FO à la quatrième place, la CGT et la CFDT occupant les deux premières. L'Unsa est le seul syndicat à progresser en pourcentage et en nombre de voix. Mais ce scrutin a surtout été marqué par une participation en déclin et extrêmement basse (7,35 %).

61. Communiqué de presse, 31 mars 2017.

Références bibliographiques

- Andolfatto D. (2016), « L'état du syndicalisme en France », *Cahiers français*, n° 393, p. 64-70.
- Andolfatto D., Dressen M. (2012), « Nouvelles règles de représentativité syndicale et de négociation collective à la SNCF. Une réforme sous tension », *Travail et Emploi*, n° 131, p. 75-88.
- Andolfatto D., Labbé D. (dir.), Bevort A., Cardot C., Casula M., Choffat T., Henry G., Matuszewicz R., Paccou F., Pons P., Rey A., Sabot J.-Y., Verrier B. (2007), *Les syndiqués en France : 1990-2006*, Rapport pour la Dares, mai.
- Bérout S., Denis J.-M. (2012), « Le développement interprofessionnel de Solidaires : entre volonté d'expérimentation et reproduction du "modèle" confédéral », *La Revue de l'IREN*, n° 75, p. 67-92.
- Bérout S., Denis J.-M. (2013), « Les nouvelles règles de représentativité au service du développement syndical ? L'exemple de l'Union syndicale Solidaires », in Bérout S., Yon K. (dir.), *Quand la loi entre dans les mœurs. Le nouveau droit de la représentativité syndicale (loi du 20 août 2008) et ses implications dans les entreprises et les branches professionnelles*, Rapport pour la Dares, mars, p. 246-267.
- Bérout S., Denis J.-M., Desage G., Thibaut M. (2011), *L'Union syndicale Solidaires : Une organisation au miroir de ses militants. Profils, pratiques, valeurs*, Rapport de recherche, US-Solidaires/Triangle, Université Lyon 2, février.
- Bérout S., Garibay, D. (2004), *Enquête sociologique sur les délégués du 47^e Congrès confédéral de la CGT (24-28 mars 2003)*, IRES-CGT.
- Bérout S., Yon K. (dir.), Dressen M., Gantois M., Guillaume C., Kesselman D. (2011), *La loi du 20 août 2008 et ses implications sur les pratiques syndicales en entreprise : sociologie des appropriations pratiques d'un nouveau dispositif juridique*, Rapport pour la Dares, février.
- Bérout S., Yon K. (dir.), Denis J.-M., Gantois M., Guillaume C. (2013), *Quand la loi entre dans les mœurs. Le nouveau droit de la représentativité syndicale (loi du 20 août 2008) et ses implications dans les entreprises et les branches professionnelles*, Rapport pour la Dares, mars.
- Béthoux E., Desage G., Mias A., Péliasse J. (2013), *Sociologie d'un syndicalisme catégoriel : la CFE-CGC ou la fin d'une exception ?*, Paris, Armand Colin.
- Biétry F. (2007), « L'adhésion au syndicalisme autonome en France : Récits de pratiques de militants Sud », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 62, n° 1, p. 118-142.
- Chatriot A. (2015), « La représentativité des acteurs syndicaux dans l'œuvre de Pierre Rosanvallon », Al-Matary S., Guénard F. (dir.), *La démocratie à l'œuvre. Autour de Pierre Rosanvallon*, Paris, Éditions du Seuil, p. 127-141.
- Cothenet A., Diringier J. (2014), « L'influence de la loi du 20 août 2008 sur l'exercice du droit syndical d'entreprise : étude juridique empirique de quelques accords de droit syndical », in Hege A. (dir.), *L'influence de la loi du 20 août 2008 sur les relations collectives de travail dans les entreprises. Enquête sociologique et analyse juridique*, Rapport de recherche de l'IREN pour la CGT, septembre, p. 118-208.
- De Comarmond L. (2013), *Les vingt ans qui ont changé la CGT*, Paris, Denoël.

- Delmas C. (2015), « Formation et identité syndicale à la CFE-CGC. L'entreprise comme espace de référence », *Travail et Emploi*, n° 144, p. 31-59.
- Denis J.-M. (2003), « Les syndicalistes de Sud-PTT : des entrepreneurs de morale ? », *Sociologie du Travail*, vol. 45, n° 3, p. 307-325.
- Denis J.-M. (2015), « L'Union Syndicale Solidaires : une organisation spécifique jusque dans ses congrès ? », *Socio-Logos* [En ligne], n° 11.
- Denis J.-M., Thibault M. (2014), « Des organisations syndicales en quête de renouvellement. Trajectoires militantes et expériences syndicales de jeunes militants de l'Union syndicale Solidaires », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 18, p. 117-131.
- Dirringer J. (2016), « L'esprit du dialogue social : de la loi du 20 août 2008 aux accords collectifs relatifs au droit syndical et à la représentation des salariés », *La Revue de l'IRES*, n° 87, p. 125-151.
- Farvaque N. (2016), *L'impact de la loi de 2008 sur la représentativité syndicale dans le secteur privé : études de cas à partir de l'Unsa*, Rapport présenté par le Centre Henri Aigueperse/Unsa Éducation avec le concours financier de l'IRES, Orseu, février.
- Farvaque N., Nouaillat A. (2017), *L'Unsa : une organisation au prisme de ses militants. Sociologie de l'autonomie syndicale*, Rapport présenté par le Centre Henri Aigueperse/Unsa Éducation avec le concours financier de l'IRES, Orseu, à paraître.
- Ferhat I. (2014), « Les mutations des fédérations enseignantes au prisme de la formation : entre prospection de militants et promotion d'un "syndicalisme de services" », in Ethuin N., Yon K. (dir.), *La fabrique du sens syndical. La formation des représentants des salariés en France (1945-2010)*, Vulaines-sur-Seine, Éditions du Croquant.
- Giraud B., Healy A. (2015), « Le syndicalisme patronal comme syndicalisme de services : l'offre de services dans le travail de recrutement local des patrons », *Sociétés contemporaines*, vol. 2, n° 98, p. 19-48.
- Guillaume C. (2013), « L'assurance, une branche en quête de définition », in Bérout S., Yon K. (dir.), *Quand la loi entre dans les mœurs. Le nouveau droit de la représentativité syndicale (loi du 20 août 2008) et ses implications dans les entreprises et les branches professionnelles*, Rapport pour la Dares, mars, p. 10-32.
- Guillaume C. (dir.) (2014), *La CFDT : sociologie d'une conversion réformatrice*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- Hege A., Dufour C., Kahmann M. (2014), « Les pratiques des acteurs après la loi de 2008 : résultats d'une enquête sociologique », in Hege A. (dir.), *L'influence de la loi du 20 août 2008 sur les relations collectives de travail dans les entreprises. Enquête sociologique et analyse juridique*, Rapport de recherche de l'IRES pour la CGT, septembre, p. 11-106.
- Hege A., Dufour C., Kahmann M. (2016), « La loi du 20 août 2008 et les fondements de la représentation syndicale », *La Revue de l'IRES*, n° 87, p. 95-123.
- Mouriaux R. (2007), « Les règles de la représentativité, conséquence et cristallisation du pluralisme syndical en France », Colloque de l'Institut d'histoire sociale de la CGT, « Unité syndicale : fatalité de la division ? France (1943-1995) », Montreuil, 28-29 novembre.

- Nouaillat A. (2016), *Entre union et autonomie. Analyser et comprendre les dynamiques de l'Unsa au prisme de ses militants, de ses valeurs et de son organisation*, mémoire de Master 2, Université de Lille-1-Orseu.
- Pernot H. (2002), « Sud et la rénovation démocratique de l'action syndicale : la voie participationniste », *Mouvements*, n° 19, p. 120-125.
- Qu'est-ce que l'Unsa ?* (2005), 2^e éd., Paris, L'Archipel.
- Sainsaulieu I. (1998), « La Fédération Solidaire unitaire démocratique des PTT (Sud-PTT) : le creuset d'une contestation pragmatique », *Revue française de science politique*, vol. 48, n° 1, p. 121-141.
- Tusseau G. (2005), « À propos de la représentativité syndicale. Réflexions autour de l'arrêt du Conseil d'État Ass. du 5 novembre 2004 Union nationale des syndicats autonomes, req. n° 257878 », *Revue du droit public de la science politique en France et à l'étranger*, n° 4, p. 1-36.
- Verrier B. (2006), *L'Unsa : organisation et audience*, Rapport de recherche pour la Dares, Université Nancy 2.
- Yon K. (2008), *Retour sur les rapports entre syndicalisme et politique : le cas de la CGT-FO. Éléments pour la sociologie d'un « monde de pensée »*, Thèse de doctorat, Université Paris I, novembre.
- Yon K. (2013), « Les unions syndicales interprofessionnelles face à la réforme de la représentativité : carrefours ou centres névralgiques ? », in Bérout S., Yon K. (dir.), *Quand la loi entre dans les mœurs. Le nouveau droit de la représentativité syndicale (loi du 20 août 2008) et ses implications dans les entreprises et les branches professionnelles*, Rapport pour la Dares, mars, p. 179-222.

Annexe. Tableau des entretiens

Sexe	Fédération	Responsabilités	Taille entreprise	Age	Diplôme	Mandats	Unsa représentative ?	Autres syndicats représentés dans l'entreprise	Syndicats disparus (perte de représentativité)	Intervient avec d'autres syndicats ?	Adhésion Unsa	Métier
Industrie												
E1	F	Unsa Chimie-Pharma	470	52		CE, CHSCT	Unsa, CGT et CFE-CGC = 18 % (liste commune); USAPIE : 42 %		FO, CFTC	SNPADVM	1995 *	Délégué médical
E2	H	Unsa Chimie-Pharma	360	58	Bac+2	DS, DP suppl Ex-secr CE-CHSCT	100 %		FO, CFTC	SNPADVM	2003 *	Délégué médical
E3	H	Unsa Chimie-Pharma	150	57		DS, DUP, bureau fédé	Unsa, CFDT, FO et CFE-CGC = 25 % (liste commune)		CGT, CFTC	SNPADVM	2003 *	Délégué médical
E4	F	Unsa Télécoms	9300			Ex-DP-CE, RSC permanente. Auj secr nationale	29 %	CFE-CGC (30 %), CFDT (25 %), CGT (10 %)	FO, CFTC	Syndicat autonome	2003	Chargée de communication
E5	H	Unsa Chimie-Pharma	1200	30	Bac+2	DP CE DS	20 %	CFDT (36 %), CFE-CGC (43 %)	FO, CFTC	-	2011	Responsable commercial grands comptes
E6	H	Unsa Industrie	7600	46	Bac+5	DS, CHSCT, suppl CE	32 %	National : CFE-CGC, CFTC, CFDT, CGT		-	2012	Cadre
E7	F	Unsa Chimie-Pharma		54	Bac+2	RSC	42 %	Syndicat libre : 42 %, CFE-CGC (16 %)	CGT, CFDT	-	2002	Déléguée médicale
E8	H	Unsa Industrie	5500	55		Secr syndicat du Verre Ex-CE, DS	28 %	CGT (25 %), FO, CFDT, CFTC		Syndicat autonome	2010	
E9	H	Unsa Industrie	5000	52		RSS ex DP, ex-DSC (pour d'autres OS)	Non sur l'UES (8 %), Oui sur 3 îlots (53 % sur l'îlot de l'interviewé)	CGT, CFDT, CFE-CGC, Sud		CFTC	2009	Technicien métallurgiste
E10	H	Unsa Chimie-Pharma	-	57		Secrétaire fédéral				SNPADVM		Ancien délégué médical
E11	H	Unsa Industrie	-	39	Bac+5	Secrétaire fédéral				CFE-CGC		
E12	H	SPECIS	17000	41	Bac+5	CHSCT, DS	Dépend des établissements	CFDT, CGT, CFE-CGC			2006	Ingénieur informatique

	Sexe	Fédération	Responsabilités interpro.	Taille entreprise	Age	Diplôme	Mandats	Unsa représentative ?	Autres syndicats représentés dans l'entreprise	Syndicats disparus (perte de représentativité)	Intervenus connus d'autres syndicats ?	Adhésion Unsa	Métier
Industrie	E13 H	SPECIS		-	42	Bac+5	Secrétaire général				CFTC	2006	Ingenieur informatique
Services	E14 H	Unsa Transport	UL	190	46		DS, DP, (ex-RSS)	11 %	CFDT (41 %), FO (31 %), CGT	CGT, CFTC	CFDT	2011	Manutentionnaire
	E15 H	Unsa Transport	UL	4500			DS, DP, CE, permanent	Sur l'établissement : Unsa (21 %)	CGT (39 %), Sud (21 %), CFDT (11 %)		FMC	1992 *	Cadre
	E16 H	Unsa Transport	UR	4500	48		DS, DP, CE Secrétaire régional	Sur l'établissement : Unsa (21 %)	CGT (39 %), Sud (21 %), CFDT (11 %)			2005	Cadre QSE
	E17 F	Unsa Transport	UD	220	44	Bac+2	CE	37 %	CFDT, FO	CGT	-	2010	Assistante de direction
	E18 H	Unsa Transport	UD	4700	47	Bac	DS, CCE, Détaché temps plein	Ets : 31 % Nat : 13 %	Nat : CGT, FO, CFDT	CFTC	-	1996	Agent de maîtrise
	E19 F	Unsa Transport		13700	55		Adm. salariée	Intersyndicale Unsa-SNNMSAC	SNPNC-FO, UNAC-CFE-CGC		-		Hôtesse de l'air
	E20 H	Unsa Transport	UD	1800	46		RS au CE	11 %	CGT, CFDT, CFTC	FO, SUD	CGT	2014	AM régulateur
	E21 F	Unsa Transport		480	60			42 %	CFDT : 58 %		SNAPCC	2007	
	E22 H	Unsa FESSAD		100	35			Oui, données manquantes	FO, CFTC				
	E23 H	Unsa FESSAD		20000			RSS	Non sur l'UES (5,5 %). Oui sur des entités (9,97 % sur la plus grosse entité)	Tous les autres syndicats (yc Sud et autonomes)		-	2005	
	E24 F	Unsa Commerce et Services		3700	36	Sans	DP, CE, DS	34 %	CFTC, Sud	CFDT, CGT	CFTC	2006	Chef hôtesse
	E25 H	Unsa Commerce et Services	Fédé	500			DS, DP, CHSCT, OE Fédération	64 %	CFDT (25 %)	FO	CFDT		Pâtissier

Sexe	Fédération	Responsabilités	Taille entreprise	Age	Diplôme	Mandats	Unsa représentative ?	Autres syndicats représentés dans l'entreprise	Syndicats disparus (perte de représentativité)	Interviewés a connu d'autres syndicats ?	Adhésion Unsa	Métier
Services												
E26	F	Unsa Commerce et Services	50	35	Bac+4	DS, DP	24 %	CFTC, CFDT, FNCR (synd de chauffeurs)	CFE-OGC, CGT	CFTC	2014	Responsable de magasin
E27	H	Unsa Commerce et Services	15000	50		DS, ex-secr CE	20 %	CFTC (21 %), FO (47 %)	CGT, CFDT, CFE-CFE-CGC	FO	2002	Responsable achats
E28	F	Unsa Commerce et Services	71000	58	BEPC	Secrétaire générale	Partielle : sur la logistique (18 %) et restauration (20 %), pas sur les magasins (9,2 %)			CGT, FO	2000	Assistante de direction
E29	F	Unsa Commerce et Services	300	35	Bac+4	CE ; DS				Ex-élué SE	2012	
E30	F	Unsa Commerce et Services	300	34	Bac+5	RSS puis DS					2012	
E31	F	Unsa Banque-Assurance	3200	54	Bac	CHSCT, ex-DSC, Ex-RSS Bureau de la fédération	20,5 %	CFTC (22 %), CGT (19 %), SNB (16 %), FO (13 %)	CFDT	FO	2011	Chargée de relations clientèle
E32	F	Unsa Banque-Assurance	7500	45	BEP	CE, CCE, DS Bureau du syndicat	25,5 %	CFE-CGC, CFDT, FO, CGT	CFTC	CFDT	2005	
E33	H	Unsa Sécurité	2200	54	Bac+3	RS au CE Secrétaire général	24 % (1*)	Sud, CGT, FO, CFDT, CFE-CGC	CFTC	-	2007	Agent de sûreté
E34	H	Unsa Santé-sociaux (privé)	800	54	BAC	DP, Fédération	40 %	FO (31 %), Sud (28 %)	CFDT	CFDT	1999	Brancardier
Responsables fédéraux ou interpro												
E35	H	Unsa Éducation								-		Enseignant
E36	F	Unsa Éducation		34						-		
E37	H	Unsa Éducation		50						-		

* Date d'adhésion à un syndicat fondateur de l'Unsa en 1992-1993 ou ayant rejoint l'Unsa ensuite (exemple : SNPADVM).

En grise : responsables fédéraux ou nationaux, avec ou sans responsabilité syndicale dans une entreprise.

Cases vides : Informations manquantes.

SE : sans étiquette.

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

Mara BISIGNANO ¹

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

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

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

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

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

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

Encadré 1

Méthodologie

Cette contribution repose sur les analyses menées dans le cadre d'une recherche doctorale. Une première partie propose un éclairage sur les ressorts de la décentralisation de la négociation dans plusieurs contextes, la deuxième revient sur les conditions de négociation d'un accord de maintien de l'emploi qui s'appuie sur une réduction du temps de travail. Les expériences de quatre établissements sont retenues, dans l'objectif d'appréhender les ressorts de l'action collective animée par les organisations syndicales au moment de l'annonce par les directions d'un projet de réduction des effectifs. Pour rendre compte des enjeux liés à la mise en œuvre de cet accord sur les collectifs de travail (l'organisation, le contenu du travail, etc.), nous retons des établissements de taille variée (entre environ 100 et 2 600 salariés). Du point de vue du paysage syndical, les principales confédérations sont représentées (CGIL, CISL, UIL ¹). Néanmoins, afin de saisir les orientations qui structurent l'action collective et par-delà les pratiques concrètes des acteurs au cours de la négociation (ressources et stratégies employées), nous avons fait le choix d'interroger celles déployées par l'organisation syndicale majoritairement représentée dans les quatre établissements ou entreprises (dans les cas présents par plus de la moitié des sièges) et signataire de l'accord. Dans l'ensemble des établissements enquêtés, il s'agit de la CGIL (avec sa fédération de la métallurgie – Fiom ²). Dans cette perspective, nous mobilisons un important corpus de documents qui permettent de retracer les moments marquants de la vie des établissements sur la période 2004-2013 (évolution des effectifs, fréquence de recours à des plans de réduction du personnel, climat syndical, etc.). À l'appui de ceux-ci, cinq entretiens menés auprès d'élus du personnel ayant un mandat syndical et d'un salarié sont mobilisés. Ils permettent de caractériser les contours des stratégies syndicales sur les thèmes de l'emploi et du travail dès lors qu'une modulation de l'horaire de travail est engagée dans le cadre d'un accord de maintien de l'emploi.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Encadré 2

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

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

IFOA est une entreprise de service spécialisée dans le domaine de la formation professionnelle. Bien qu'implantée dans plusieurs régions italiennes, son siège social est situé en Emilie-Romagne. En 2013, l'entreprise employait 157 personnes dont 83 salariés (54 à temps plein et 28 à temps partiel) et 74 travailleurs recrutés par le biais de contrats de collaboration ponctuels. Le 18 février 2013, les représentants du personnel et la direction ont conclu un accord de solidarité visant à la requalification du rapport de travail, à court et moyen terme, de la plupart de ces 74 travailleurs. La négociation entre les parties a conduit à la définition d'une réduction du temps de travail équivalente à 5 % répartis entre les 83 salariés de l'entreprise. Cet accord a été soumis et approuvé par les travailleurs réunis en assemblée. La modulation de l'horaire de travail prévue par l'accord correspond à une réduction de deux heures hebdomadaires pour les salariés à temps plein (passant ainsi de 40 à 38 heures) alors que celle-ci est calculée au prorata du temps de travail des salariés à temps partiel. Au total, cela représente environ 7 000 heures de travail annuel. Les travailleurs concernés par « la solidarité » ont perçu une indemnité de remplacement de 80 % pour les heures non travaillées. Cela correspond en moyenne à une perte de salaire mensuel comprise entre 50 et 80 euros.

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

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

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

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

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

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

d'un dispositif unique ³. Concernant les accords de maintien de l'emploi, il s'agit d'accords collectifs majoritaires, d'une durée maximale de cinq ans (deux ans auparavant), conclus pour la totalité des salariés ou pour une partie d'entre eux, et qui présentent une proximité quant aux objectifs attribués aux accords de solidarité en Italie. Bien qu'une comparaison termes à termes du cadre légal soit impropre, ces deux dispositifs prévoient des aménagements du temps de travail (et de ses modalités d'organisation) et/ou de la rémunération en contrepartie d'une interdiction pour l'employeur de procéder à des licenciements pour toute la durée de l'accord. Or, à la différence des accords de solidarité italiens, les accords de maintien de l'emploi peuvent aussi prévoir une augmentation de la durée du travail (huit des dix accords signés entre juillet 2013 et mars 2015, voir Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, 2015). Parallèlement, ces mesures menées au nom de l'emploi peuvent coexister avec d'autres dispositifs, typiquement l'activité partielle, et dans le cas des accords de maintien de l'emploi comme dans celui des accords de solidarité en Italie conduire à une procédure de licenciement individuel pour motif économique lorsqu'un salarié refuse les dispositions de l'accord.

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

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

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

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

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

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

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

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

II. Travailler moins pour travailler tous ?

Du projet aux pratiques

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

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

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

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

Tableau 1. Principales caractéristiques des établissements observés

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Conclusion

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

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

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

Références bibliographiques

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

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

D O S S I E R

**La transition emploi-retraite en Allemagne :
de la loi aux dispositifs conventionnels**

Odile CHAGNY et Norbert FRÖHLER

Introduction.

Les dispositifs de transition emploi-retraite en Allemagne

*Odile CHAGNY et Norbert FRÖHLER*¹

En Allemagne, l'allongement de la durée de l'activité professionnelle constitue l'un des grands objectifs de la politique sociale menée par l'État depuis au moins la réforme des retraites de 1992. Le législateur a progressivement restreint les possibilités de sortie anticipée du marché du travail et relevé les limites d'âge. Dans le même temps, il a encouragé les accords de branche et d'entreprise pour l'élaboration des dispositifs de départ à la retraite. Cet article introductif analyse les évolutions des modalités de transition emploi-retraite et tout particulièrement l'articulation entre le système de retraite, la prise en charge du non-emploi, et les dispositifs relevant des branches et des entreprises. Un second article (Fröhler, dans ce numéro) analyse la « boîte noire » que constituent les accords collectifs de branche ou d'entreprise et leurs conséquences pour les salariés.

Comme dans de nombreux autres pays, les transitions emploi-retraite pour les seniors ont été en Allemagne longtemps aménagées de sorte à prévoir une sortie « socialement sécurisée » de l'emploi, dans un contexte de pression encore modérée du vieillissement démographique sur les régimes de retraite, et de montée du chômage à partir du début des années 1970.

Ces transitions reposaient fondamentalement sur l'articulation entre des filières longues d'indemnisation dans le cadre de l'assurance chômage, qui permettaient d'accéder à des dispositifs de liquidation anticipée à taux plein d'une pension de vieillesse ou d'une pension d'invalidité, elle-même

1. Économiste à l'Ires ; Otto-Friedrich-Universität Bamberg – Fakultät Sozial- und Wirtschaftswissenschaften.

versée dans le cadre du régime de retraite. Par ailleurs, le rôle des branches professionnelles et des conventions collectives était dans ce contexte subsidiaire, l'essentiel de la prise en charge de ces transitions relevant des régimes d'assurance sociale. Le tableau 3 en annexe présente de manière synthétique ces dispositifs, ainsi que leur évolution dans le temps.

Ces dispositifs de transition emploi-retraite ont profondément changé à partir du début des années 1990, dans un contexte marqué par les réformes engagées dans le système de retraite pour les pensions de vieillesse et les changements apportés à la prise en charge du non-emploi (chômage ou invalidité). Les conditions d'accès aux dispositifs publics de transition emploi-retraite ont été considérablement durcies et certains de ces dispositifs ont même disparu, ce qui a nettement diminué les marges de choix offertes aux salariés. Dans le même temps, les partenaires sociaux ont été incités à négocier au niveau des branches ou des entreprises des accords organisant la transition entre emploi et retraite – afin de pallier ce désengagement de l'État.

L'objet de cet article introductif est d'exposer les évolutions des modalités de transition emploi-retraite et tout particulièrement l'articulation entre le système de retraite, la prise en charge du non-emploi, et les dispositifs relevant des branches et des entreprises. Un second article (Fröhler, dans ce numéro) analyse plus particulièrement la « boîte noire » que constituent les accords collectifs conclus au niveau des branches ou des entreprises et les conséquences de ces accords pour les différentes catégories de salariés.

Un durcissement des conditions d'âge dans le régime contributif obligatoire de retraite

Avant les réformes entamées au début des années 1990, le système de retraite allemand était caractérisé par une forte flexibilité dans les marges de choix pour l'âge de départ à la retraite, et une faible pénalisation financière (actuarielle) des départs anticipés.

L'âge légal de départ à la retraite était ainsi de 65 ans, mais il existait plusieurs modalités de liquidation anticipée d'une pension, selon le sexe, la durée d'assurance, la situation sur le marché du travail ou le degré d'invalidité. Une durée d'assurance de 35 années permettait ainsi de partir en retraite à taux plein à 63 ans, une durée minimale d'assurance de 15 ans dont dix années validées après le 40^e anniversaire permettait aux femmes de partir en retraite à taux plein à 60 ans. Les pensions de vieillesse pour grands handicapés pouvaient être liquidées sous certaines conditions à 60 ans. Point essentiel, il n'existait en outre pas d'âge minimum pour les pensions d'invalidité ², et ces

2. La coexistence au sein du même régime des pensions de vieillesse et d'invalidité est une spécificité du système de retraites allemand.

pensions étaient accordées sur la base de critères intégrant, à côté de données purement médicales, des critères relevant de l'expérience, de la formation antérieure et de la situation du marché du travail.

La coexistence de différents mécanismes de départ en retraite à taux plein s'est avérée un outil très utile à la fois pour anticiper l'âge légal de départ à la retraite et comme instrument de politique du marché du travail. Dès les années 1960, près de 50 % des nouvelles pensions liquidées l'étaient au titre des pensions d'invalidité. En 1985 (tableau 1), encore une pension sur trois était liquidée au titre de l'invalidité.

Tableau 1. Répartition des pensions de droit direct par type de pension (nouvelles pensions liquidées) dans les anciens Länder (1985-2015)

En % du total des pensions liquidées

	Pensions d'invalidité	Pensions de vieillesse (total)	Dont (en % du total des pensions)				
			Pensions de vieillesse normales	Assurés longue durée	Pensions de vieillesse grands invalides	Pensions de vieillesse pour les chômeurs	Pensions de vieillesse pour les femmes
1985	37,5	62,5	23,7	8,9	7,0	6,9	16,0
2000	19,5	80,5	31,3	9,5	6,6	15,4	17,6
2015	16,3	83,7	37,3	35,1	5,5	1,9	4,0

Note : l'inclusion au sein du système de retraite des pensions d'invalidité constitue une spécificité du système allemand de retraite. Ces pensions, versées sans condition d'âge, sont conditionnées à la capacité résiduelle de travail du bénéficiaire potentiel. Il faut distinguer ces pensions de celles versées dans le cadre de l'assurance vieillesse « proprement dite » au titre de l'invalidité.

Source : VDR, Rentenversicherung in Zeitreihen Edition 2016.

Les réformes des retraites menées dans les années 1990 et 2000 ont considérablement durci les conditions de liquidation anticipée des pensions de vieillesse en Allemagne : alignement progressif entre 1997 et 2012 de l'âge de liquidation anticipée sur l'âge légal (65 ans), introduction de la décote en cas de liquidation anticipée (3,6 % par année manquante), puis suppression à compter de 2012, date de début du processus de relèvement de l'âge légal, de quasi toutes les possibilités d'anticiper l'âge légal, sauf pour les assurés pouvant justifier d'une durée longue d'assurance (35 ans).

L'articulation du système de retraite et des dispositifs de prise en charge du non-emploi

La rupture avec la logique de retrait précoce et flexible d'activité est indissociable des réformes du marché du travail du milieu des années 2000, qui ont considérablement accru les pressions concurrentielles à la reprise d'un emploi, quelle qu'en soit la qualité, tout particulièrement pour les seniors.

Car avant les réformes successives du marché du travail, le retrait d'activité des seniors était grandement facilité par la possibilité de « tuilage » entre les régimes de prise en charge du non-emploi (assurance et assistance chômage) et le régime des retraites. Dispensés de recherche d'emploi à partir de 58 ans, les chômeurs qui avaient été au chômage pendant une durée d'un an après 58 ans et demi révolus pouvaient partir à la retraite à taux plein en liquidant une pension de vieillesse pour cause de chômage (ou de participation au dispositif de préretraite partiel). Ils étaient par ailleurs assurés, durant leur période de chômage, d'un niveau de revenu de remplacement leur garantissant du moins partiellement leurs acquis professionnels, puisqu'ils bénéficiaient des filières d'âge longues de l'assurance chômage et d'une prestation (nette) équivalente à 60 % de leur salaire antérieur (67 % s'ils avaient eu des enfants).

Les effets des réformes des retraites et du marché du travail : un âge moyen de liquidation en hausse, souvent avec décote

Les réformes du marché du travail sont venues renforcer les effets du durcissement des conditions de départ à la retraite, en augmentant de manière très conséquente la pression à la reprise d'un emploi, et en rompant avec la logique de retrait précoce du marché du travail des seniors, avec :

- la diminution de la durée d'indemnisation des seniors dans le cadre des filières d'âge de l'assurance chômage (2006) ;
- la suppression des dispenses de recherche d'emploi (2007) ;
- et enfin, l'emblématique fusion en 2005 de l'assistance chômage et de l'aide sociale dans une nouvelle allocation de base, forfaitaire, la fameuse allocation « Hartz IV » (2005).

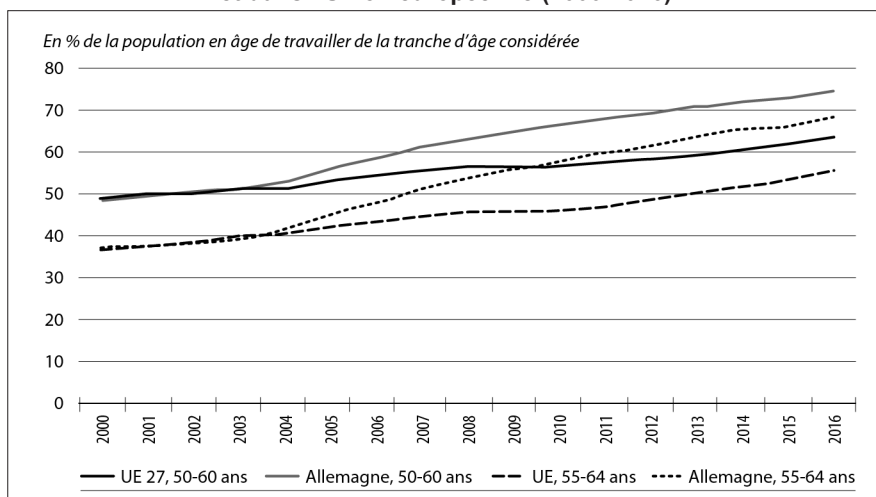
L'impact cumulé pour un salarié senior éloigné de l'emploi a été très net. Plutôt que de bénéficier de filières longues d'âge lui permettant de sortir de manière « sécurisée » du marché du travail, il pouvait se retrouver après 18 mois de chômage dans l'obligation de relever de l'allocation de subsistance forfaitaire Hartz IV, puis de liquider avec décote sa pension de vieillesse dès que les conditions d'âge étaient réunies (à 63 ans s'il bénéficiait de 35 années d'assurance).

Les mesures de relèvement d'âge ont surtout et avant tout pénalisé les personnes ne parvenant pas à se maintenir en emploi en fin de vie active.

L'augmentation du taux d'emploi des seniors est indéniable depuis le milieu des années 2000 (graphique 1), et c'est l'un des segments du marché du travail pour lequel il existe un certain consensus sur l'effet positif des réformes (Eichhorst, 2007 ; Bouvard *et al.*, 2013). L'âge moyen de liquidation des pensions de vieillesse a progressé de manière continue du début des années 2000 jusqu'à 2015, pour dépasser même l'âge moyen du début

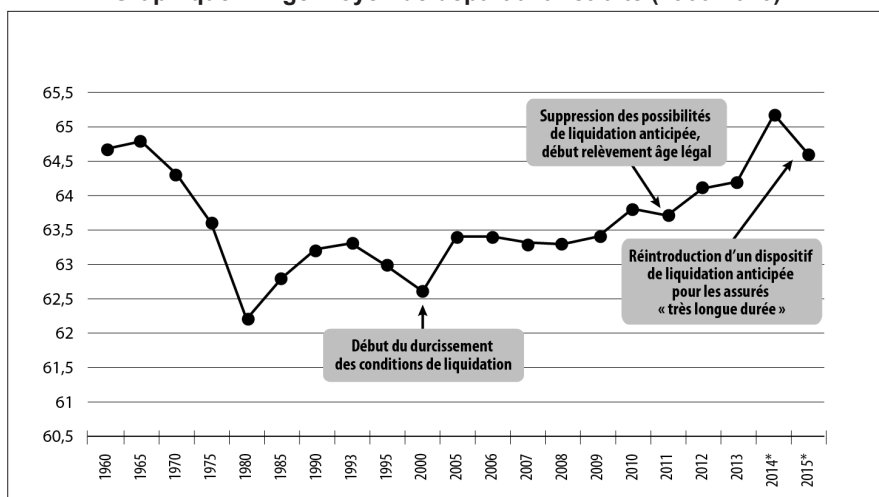
des années 1960 (graphique 2). Mais de nombreux retraités anticipent l'âge légal du départ à taux plein de la retraite. En moyenne entre 2006 et 2012, la moitié des nouveaux retraités liquidaient leur pension de vieillesse en subissant une décote (graphique 3). En 2015, à peine un peu plus d'un départ sur trois seulement à la retraite s'est effectué à partir d'un emploi « normal » soumis à cotisations sociales, mais cette proportion est en nette progression en lien avec l'augmentation du taux d'activité des seniors (tableau 2).

Graphique 1. Taux d'emploi des seniors en Allemagne et dans l'Union européenne (2000-2016)



Source : Eurostat, Labour Force Survey.

Graphique 2. Âge moyen de départ à la retraite (1960-2015)



* Données provisoires.

Source : Deutsche Rentenversicherung Bund (2016).

Les dispositifs gérés pour partie par les branches conventionnelles et notamment celui des préretraites partielles, qui fait notamment l'objet de l'article de Norbert Fröhler (dans ce dossier), sont très clairement montés en puissance, avec près de 10 % des nouveaux retraités en 2015.

Tableau 2. Statut au regard de l'activité et du dispositif un an avant la liquidation de la retraite * (1993-2015)

	En emploi soumis à cotisation sociale	Pré retraite partielle, autre dispositif de préretraite	Chômage (assurance et assistance)	Autres actifs (non salariés, aidants familiaux, mini-jobs...)	Inactifs (hors dispositifs de préretraite)
1993	25,3	2,2	17,1	7,8	47,6
2000	32,5	2,7	23,7	10,4	30,7
2015	35,8	9,9	14,3	12,4	27,7

* Total des pensions invalidité et vieillesse.

Source : Deutsche Rentenversicherung Bund (2016).

De récentes mesures correctrices visent à réintroduire une dose de flexibilité dans les régimes d'assurance sociale

C'est en lien avec les débats importants suscités par la quasi-suppression des marges de choix dans le cadre des régimes d'assurance sociale et leurs conséquences sur les conditions des transitions emploi-retraite qu'un certain nombre de mesures correctrices ont été adoptées par la coalition issue des élections législatives de l'automne 2012, tant du côté du système des retraites que de l'assurance chômage.

L'une des mesures phares de la coalition, portée par les syndicats et le SPD, a été d'autoriser la possibilité de liquidation à 63 ans sans décote pour les assurés disposant de très longues durées d'assurance (45 années), contre 65 ans avec la réforme de 2007. Mais la mesure ne s'adresse qu'aux assurés disposant de très longues durées d'assurance (45 ans, contre 35 ans avant les réformes). Elle est de surcroît destinée à être transitoire, l'âge de liquidation sans décote étant amené à être relevé progressivement de 63 à 65 ans en parallèle avec le relèvement progressif de deux ans de l'âge légal (65 à 67 ans).

L'impact de la mesure n'a pas été marginal. Le dispositif est entré en vigueur à la mi-2014 et a bénéficié en 2014 à 136 000 assurés, soit 16,5 % des liquidations de pensions de vieillesse la même année (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2015), ce qui s'est traduit par une forte diminution du pourcentage de nouvelles retraites liquidées avec décote (graphique 3). On estime par ailleurs qu'environ un tiers des assurés des tranches d'âges

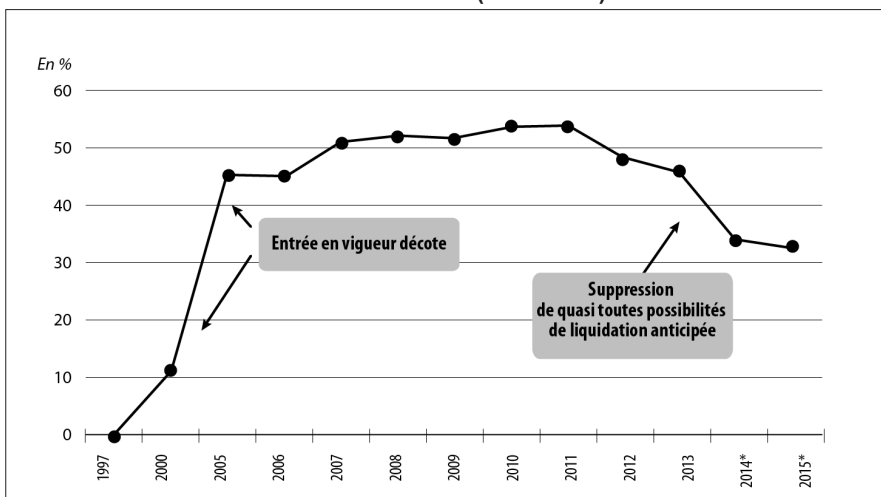
concernées pourrait bénéficier du dispositif (selon les estimations de Ulrich Walwei, de l'Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, IAB, citées par le *Spiegel*, 20 novembre 2014).

Des inflexions positives ont aussi été prises pour atténuer la pression sur les bénéficiaires de l'allocation de subsistance Hartz IV, avec la suppression à compter de début 2017 de l'obligation de liquider les pensions de vieillesse dès l'âge d'ouverture des droits atteints.

L'interprétation que l'on peut avoir de l'introduction de la « retraite flexible » en 2017, c'est-à-dire de l'assouplissement des conditions de cumul emploi-retraite est plus ambiguë, car elle s'inscrit à la fois dans une logique d'encouragement du maintien dans l'emploi, mais entérine aussi la difficulté des retraités à percevoir des niveaux de retraite décents.

Du fait des effets cumulés tant des réformes du système de retraite et de la prise en charge du chômage de longue durée que de la montée en puissance des trajectoires instables, les risques de pauvreté dans la vieillesse sont en effets réels en Allemagne, tout particulièrement pour les jeunes générations des nouveaux *Länder*, qui ont connu des trajectoires d'insertion instables sur le marché du travail (Geyer, Steiner, 2010), mais aussi pour les femmes (OECD, 2015), avec un écart particulièrement marqué en comparaison internationale par rapport aux hommes pour l'exposition au risque de pauvreté. Le risque de pauvreté dans la vieillesse est donc amené à occuper une place croissante dans le débat public.

Graphique 3. Part des pensions de vieillesse liquidées avec une décote (1997-2015)



* Données provisoires.

Source : Deutsche Rentenversicherung Bund (2016).

Les dispositifs gérés par les branches et les entreprises

C'est l'objet de l'article de Norbert Fröhler de ce dossier que de s'intéresser à la « boîte noire » des dispositifs relevant des branches et des entreprises. On se contentera ici de rappeler la logique générale de leur articulation avec les régimes d'assurance sociale, que l'on peut grossièrement diviser en trois phases.

La première est celle de l'accompagnement social du retrait d'activité au travers d'une gestion sociale « large », étroitement imbriquée aux dispositifs prévus par le système de retraite et d'assurance chômage.

La loi sur les préretraites de 1984 s'inscrivait ainsi pleinement dans une logique de « partage du travail ». Elle concernait les personnes de 58 ans et plus (celles susceptibles donc de rentrer dans le « tuilage » des dispositifs de retrait anticipé d'activité), et était en outre conçue comme une alternative à la réduction du temps de travail. La loi de 1984 a été la première à mettre en place un cadre transférant aux accords collectifs les modalités de départ en préretraite, et a donc constitué la première tentative des pouvoirs publics de transférer le financement et la régulation des transitions à la retraite vers la branche et l'entreprise. Elle est restée en vigueur de mai 1984 à fin 1988. L'employeur versait une pension égale à 65 % du dernier salaire (6 derniers mois) ; l'Office fédéral de l'emploi versait en cas d'embauche d'un chômeur ou d'un apprenti une subvention égale à 35 % de la pension de préretraite. La loi fixait uniquement les règles d'attribution de la subvention, mais les décisions concernant les conditions concrètes ont été déléguées aux interlocuteurs sociaux de branche et d'entreprise. Le recours au dispositif a été plus faible que prévu, et il lui a été mis fin en 1988, également en raison de son coût (Fröhler, dans ce numéro).

C'est avec l'idée déjà de permettre des transitions « flexibles » vers la retraite, dans une logique de maintien dans l'emploi qu'a été introduite la loi sur les préretraites partielles de 1988. Le dispositif était là aussi à destination des travailleurs de plus de 58 ans et prévoyait une sortie non pas entière, mais partielle, *via* une réduction de moitié du temps de travail pendant la durée du dispositif. Le revenu du salarié était fixé à 70 % du salaire antérieur net. Une subvention de l'Office fédéral était prévue en cas d'embauche d'un chômeur. Le dispositif a fait l'objet d'un scepticisme général, dans la mesure où il n'existait quasiment pas d'emploi à mi-temps disponible pour les salariés âgés (Mandin, 2007:79). La loi sur le temps partiel vieillesse a été abrogée fin 1992.

La deuxième phase est celle de la compensation des effets des réformes des retraites sur le report des âges de leur liquidation, et leur articulation avec la gestion des restructurations. Dans le même temps que la réforme des retraites mettait en place à compter de 1997 le premier report

effectif de l'âge de liquidation à temps plein des pensions de vieillesse pour chômage (initialement prévue pour 2001 dans la réforme de 1992), elle créait aussi la possibilité de compenser – entièrement ou partiellement – les pertes imputables à la décote liée au départ anticipé (qui allait donc pour la première fois s'appliquer) par des contributions complémentaires (« Zusatzbeiträge ») (Fröhler, 2014). Comme la retraite partielle, il s'agit d'un instrument d'abord légal mais qui visait implicitement la conclusion d'accords complémentaires d'entreprise ou de branche. Le législateur avait surtout pensé aux indemnités de départ – versées dans le cadre de plans sociaux ou de départ anticipé – comme source de financement. Le dispositif a très peu été utilisé³.

Tout en tentant de limiter les coûts budgétaires des dispositifs légaux de préretraite (*via* la décote et le report de l'âge de liquidation à taux plein), l'État a également été confronté aux demandes des entreprises d'externaliser les coûts des restructurations (Mandin, 2007:138). Dans un contexte de forte augmentation du chômage consécutive à la récession de 1992-1993, et sous la pression de la confédération syndicale Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) et de l'association des employeurs Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände (BDA), les pouvoirs publics ont mis en place en 1996 un nouveau dispositif de préretraite partielle (« Alterszeitzeit »). La durée de vie du dispositif était initialement prévue pour une extinction en 2005. Il a été prorogé jusqu'en 2009, tout en faisant l'objet de réaménagements en 2000.

Tirant l'enseignement de l'échec des expériences passées, en particulier de la difficulté à permettre aux seniors d'occuper des emplois à temps partiel, et sous la pression des employeurs et des syndicats, le dispositif introduit en 1996 autorisait sous certaines conditions des départs en inactivité totale. Le dispositif laissait en effet aux signataires des accords la possibilité d'opter pour faire travailler les salariés à temps complet pendant la moitié de la période de bénéfice du dispositif (5 ans au maximum), puis de partir en inactivité les cinq années suivantes, le dispositif étant prévu pour une durée maximum de dix ans (« Blockmodell »).

Afin d'améliorer l'attractivité du dispositif, d'autres ajustements ont été introduits. Ainsi, l'âge minimum a été abaissé à 55 ans, bien en-deçà de la limite d'âge de 58 ans. Les personnes qui étaient dans le dispositif depuis deux ans se sont vues ouvertes le droit d'être éligibles au dispositif de *liquidation anticipée à taux plein de la pension de vieillesse* pour cause de chômage, dès 60 ans.

3. En 2012, on comptait 1 009 personnes parmi les nouveaux entrants au régime de retraite légal qui utilisaient la possibilité des contributions complémentaires. Cela correspond à 0,4 % des départs anticipés à la retraite (Deutsche Rentenversicherung Bund, 2013:25).

La rémunération du salarié, normalement réduite de moitié, pouvait atteindre au moins 70 % du salaire antérieur net. L'entreprise devait par ailleurs verser 90 % des cotisations vieillesse. Les entreprises pouvaient réclamer à l'administration du travail le remboursement (obligatoire) de la majoration à 70 % du salaire net précédent et des 90 % de cotisations d'assurance retraite – à condition qu'elles embauchent un chômeur, un salarié qualifié ou un apprenti sur le poste libéré.

Le dispositif a connu un vrai succès (Fröhler, dans ce dossier). Mais l'objectif de promouvoir le passage progressif à la retraite a largement échoué dans la mesure où les entreprises ont très majoritairement (dans environ 90 % des cas) opté pour faire travailler les salariés à temps complet pendant la moitié de la période du dispositif pour les faire ensuite partir en inactivité complète (Wanger, 2010:395). De surcroît, l'objectif de soutien à l'emploi n'a été que partiellement atteint. On estime qu'environ un tiers de postes libérés seulement ont été occupés (Wanger, 2009:4).

La troisième phase a été ouverte en 2010, avec l'arrêt de la subvention publique aux préretraites partielles, reportant sur les partenaires sociaux le soin de gérer la transition de l'activité vers la retraite, dans un contexte de réduction forte des marges de choix dans le cadre des régimes sociaux, et de logique assumée de prolongement de la durée d'activité des seniors.

On a ainsi assisté à un désengagement de plus en plus important de l'État dans la gestion et la prise en charge des dispositifs de transition entre emploi et retraite, ce qui a abouti à réduire de plus en plus les possibilités auparavant ouvertes aux salariés. Ce processus de « déflexibilisation » a reporté sur les partenaires sociaux la charge d'organiser ces dispositifs de transition dans un contexte où le rapport de force entre employeurs et salariés n'était pas à l'avantage de ces derniers. L'article de Norbert Fröhler (dans ce numéro) analyse le contenu de ces accords et dresse un premier bilan de leurs conséquences pour les différentes catégories de salariés. Il montre que la « reflexibilisation » attendue ne semble pas avoir été au rendez-vous et invite, en conséquence, à s'interroger sur le nécessaire retour de l'État dans la définition et la prise en charge de ces dispositifs.

Références bibliographiques

- Bouvard F., Rambert L., Romanello L., Studer N. (2013), « Réformes Hartz : quels effets sur le marché du travail allemand ? », *Trésor Eco*, n° 110, mars, <https://www.tresor.economie.gouv.fr/File/382976>.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2015), *Rentenversicherungsbericht 2015*, http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Pressemittellungen/2015/rentenversicherungsbericht-2015.pdf;jsessionid=923248B8422CCCCFE32CB4D5C1C3AC5C?__blob=publicationFile&v=3.
- Deutsche Rentenversicherung Bund (2013), *Rentenzugang 2012*, Berlin, Juni.
- Deutsche Rentenversicherung Bund (2016), « Rentenversicherung in Zeitreihen », *DRV-Schriften*, Band 22, https://www.deutsche-rentenversicherung.de/cae/servlet/contentblob/238700/publicationFile/62588/03_rv_in_zeitreihen.pdf.
- Eichhorst W. (2007), « Von der Frühverrentung zum längeren Erwerbsleben: Transferleistungen, Arbeitsmarktpolitik und Weiterbildung », *IZA Discussion Paper*, n° 3262.
- Fröhler N. (2014), « Beiträge zum Ausgleich von Rentenabschlägen: Ein wirksames Instrument zum flexiblen Übergang in den Ruhestand? », *Soziale Sicherheit*, vol. 63, n° 10, p. 368-372.
- Fröhler N. (2017), « Accords de branche et d'entreprise, les nouveaux instruments de la politique sociale. L'exemple des dispositifs de départ à la retraite en Allemagne », *La Revue de l'IRE*, n° 90, p. 87-117.
- Geyer J., Steiner V. (2010), « Künftige Altersrenten in Deutschland: Relative Stabilität im Westen, starker Rückgang im Osten », *DIW-Wochenbericht*, vol. 77, n° 11, p. 2-11.
- Mandin L. (2007), *Des préretraites au vieillissement actif : l'évolution des politiques sociales pour les travailleurs âgés de plus de 50 ans en France et en Allemagne (1970-2007). L'Europe, un levier d'action pour sortir du sentier des préretraites ?*, Thèse de doctorat de science politique, École doctorale de Sciences Po, Paris, <https://spire.sciencespo.fr/hdl:/2441/5403/resources/mandin-scpo-2007.pdf>.
- OECD (2015), *Pensions at a Glance 2015*, Paris, OECD Publishing, https://doi.org/10.1787/pension_glance-2015-en.
- Wanger S. (2009), « Altersteilzeit: Beliebt, aber nicht zukunftsgerecht », *IAB-Kurzbericht*, 8/2009, <http://doku.iab.de/kurzber/2009/kb0809.pdf>
- Wanger S. (2010), « Die Altersteilzeit im Zusammenspiel individueller und betrieblicher Einflussfaktoren », *WSI-Mitteilungen*, 8/2010, p. 395-403.

Annexe

Tableau 3. Présentation synthétique des différents dispositifs d'accompagnement des transitions activité-retraite en Allemagne/mesures d'âge favorisant le retrait anticipé

Principales dates des réformes	Système public des retraites	Dispositifs publics de prise en charge du non-emploi (seniors en âge de travailler) : assurance chômage, allocation de subsistance	Dispositifs de préretraite bénéficiant d'une aide publique	Dispositifs conventionnels de préretraite (branche, entreprise)
Quoi ?	Âge légal de la retraite Liquidation anticipée d'une pension de vieillesse Invalidité Cumul emploi-retraite	Durée, conditions d'âge et niveau d'indemnisation Dispense de recherche d'emploi	Dispositifs de préretraites bénéficiant d'une aide publique	Dispositifs de branche, d'entreprise Comptes épargne-temps
Années 1980	Âge légal : 65 ans, mais possibilités d'anticiper l'âge sans décote à : - 63 ans (35 années d'assurance) ; - 60 ans (chômeurs, femmes) Handicap : 60 ans pour les travailleurs justifiant d'une incapacité de 50 % Invalidité : pas de condition d'âge si incapacité de gain reconnue. Critères médicaux et non médicaux (capacité d'occuper le poste de travail)	Durée d'indemnisation : 32 mois sous condition d'âge (57 ans et plus) Dispense de recherche d'emploi : chômeurs âgés de 58 ans plus	1984-1989 : loi préretraite pour les 58 ans et plus. Pension versée par l'employeur, partiellement compensée en cas d'embauche d'un chômeur/apprenti 1988 : première loi sur les préretraites partielles (Altersteilzeit), inappliquée	
1990-1995	1992 : Introduction du dispositif de retraite partielle (Teilentgelt). Possibilité de cumul emploi-retraite. Ouverte aux assurés qui satisfont aux conditions de liquidation d'une pension de vieillesse et disposent d'un montant minimum de revenus d'activité (350 € par mois en 1992, 450 € en 2016, la référence étant le montant maximum de rémunération des mini-jobs). Possibilité de liquider la pension avant l'âge de 65 ans, à un taux réduit de 1/3, 1/2 ou 2/3. Les conditions de décote habituelles s'appliquent au prorata de la pension de vieillesse liquidée			
	1992 : Réforme des retraites : décision de relever les âges de liquidation anticipée, introduction de la décote. Entrée en vigueur pas immédiate : étalée entre 1997 et 2005			



Principales dates des réformes	Système public des retraites	Dispositifs publics de prise en charge du non-emploi (seniors en âge de travailler) : assurance chômage, allocation de subsistance	Dispositifs de préretraite bénéficiant d'une aide publique	Dispositifs conventionnels de préretraite (branche, entreprise)
1995-2000	1997-2005 : période d'alignement de l'âge de liquidation à taux plein sur l'âge de la retraite pour : chômeurs, femmes, assurés longue durée. En cas de liquidation anticipée : décote de 3,6 % par année manquante		1996 : entrée en vigueur de la loi sur les préretraites partielles (Altersteilzeit). Dispositif ouvert aux 55 ans et plus disposant encore de 5 ans d'assurance obligatoire au régime de retraite. Aides de l'État, permettant de garantir 70 % du salaire net antérieur à temps plein, en cas d'embauche d'un chômeur ou d'un apprenti. Nota : 24 mois dans le dispositif permettait de bénéficier de la liquidation anticipée de la pension de vieillesse (pour cause de chômage, à 60 ans)	
2000-2005	Réforme des retraites 2001-2002 : pension d'invalidité : durcissement des conditions de liquidation anticipée avant 63 ans (décote). Conséquence : ces pensions cessent d'être un instrument de politique de l'emploi	2005 : Suppression de l'assistance chômage, fusion de l'aide sociale et de l'assistance chômage en une nouvelle allocation de base (Arbeitslosengeld 2), forfaitaire		
2005-2010	Réforme de 2007 : relèvement de l'âge légal de la retraite de 2 ans (65 à 67 ans), étalé entre 2012 et 2029	2006 : raccourcissement de la durée d'indemnisation maximale de l'assurance chômage pour les travailleurs âgés (32 à 18 mois) 2008 : durée relevée à 24 mois. 2007 : suppression des dispenses de recherche d'emploi pour les chômeurs seniors		



Principales dates des réformes	Système public des retraites	Dispositifs publics de prise en charge du non-emploi (seniors en âge de travailler) : assurance chômage, allocation de subsistance	Dispositifs de préretraite bénéficiant d'une aide publique	Dispositifs conventionnels de préretraite (branche, entreprise)
2010-2015	<p>2012 : fin de la possibilité de liquidation anticipée avant 65 ans sauf pour les assurés longue durée (35 années validées, possible à 63 ans, avec 0,3 % de décote par mois d'anticipation de l'âge légal) Âge légal : début du relèvement de l'âge légal (65 à 67 ans en 2029. Relèvement de 1 mois par an jusqu'en 2023, 2 mois ensuite)</p>		2010 : arrêt des aides de l'État au dispositif de préretraite partielle	Début des premiers dispositifs purement conventionnels
2014	<p>Réforme de 2014 : possibilité à compter de mi-2014 de liquidation anticipée sans décote pour les assurés très longue durée (45 ans d'assurance) : à 63 ans pour les assurés nés avant 1958, à 64 ans pour les assurés nés de 1958 et 1964. Pour les assurés nés après 1964 : à 65 ans</p>			
2017	<p>« Retraite flexible » : assouplissement des conditions de cumul emploi-retraite dans le cadre des retraites partielles (Teilrente). Possibilité de liquidation à partir de 6 ans. Jusqu'à 6 300 € de revenus par an sans imputation, imputation réduite au-delà (40 % des revenus jusqu'au montant de revenu d'activité antérieur, 100 % au-delà)</p>	2017 : bénéficiaires de l'allocation Hartz IV : suppression de l'obligation de liquider une retraite avec décote dès que les conditions d'âge étaient réunies		
2029	<p>Âge légal de la retraite = 67 ans. Possibilité de liquidation anticipée : à 65 ans pour les seuls assurés longue durée, sans décote</p>			

Accords de branche et d'entreprise, les nouveaux instruments de la politique sociale

L'exemple des dispositifs de départ à la retraite en Allemagne

Norbert FRÖHLER ¹

Cet article est centré sur les dispositifs de transition emploi-retraite négociés en Allemagne au niveau des branches ou des entreprises depuis une vingtaine d'années afin de pallier le désengagement de l'État des dispositifs légaux qui existaient antérieurement (Chagny, Fröhler, dans ce numéro). Il examine les effets de ces changements sur les possibilités d'action au moyen d'accords collectifs, ainsi que sur les conditions individuelles de départ. Il s'appuie sur des données qualitatives et quantitatives pour présenter une vue d'ensemble de la conception, de la diffusion et de l'utilisation des dispositifs de départ à la retraite au niveau des branches et des entreprises. Il en ressort que même ces dispositifs sont touchés par des phénomènes d'érosion considérables.

Quatre dates essentielles sont à retenir dans la compréhension des mesures d'âge qui accompagnent les transitions emploi-retraite en Allemagne : 1992, 2005, 2010, 2012.

2012 a marqué la fin d'une période ouverte en 1992 de relèvement progressif des âges de liquidation à taux plein des pensions de vieillesse, en supprimant toute possibilité de liquidation anticipée sauf pour des assurés bien spécifiques, pouvant justifier de longues durées d'assurance. 2005 a marqué une étape fondamentale dans la prise en charge du non-emploi pour les travailleurs seniors, en rompant avec la logique d'indemnisation

1. Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Cet article est une version retravaillée et adaptée à un lectorat français par Odile Chagny d'un article paru en allemand dans *Zeitschrift für Sozialreform* (Fröhler, 2014a). Il a été traduit par la société Architexte.

longue durée des chômeurs âgés, désormais susceptibles de basculer dans le cadre de l'allocation de solidarité Hartz IV, en attendant d'avoir atteint l'âge minimum de liquidation d'une pension de vieillesse. Enfin, l'année 2010 a vu l'arrêt des aides publiques au dispositif de préretraites partielles (« Altersteilzeit ») qui avait largement été mobilisé depuis son entrée en vigueur en 1996. Dit autrement, à partir du début des années 1990, mais de manière accentuée depuis le milieu des années 2000, les pouvoirs publics ont fortement réduit les marges de choix individuelles dans le cadre des régimes sociaux, dans un processus de « déflexibilisation ». Dans le même temps, ils ont reporté sur les partenaires sociaux le soin de gérer la transition de l'activité vers la retraite, suscitant un intérêt croissant pour ces dispositifs. Qu'en est-il ? Quels enseignements peut-on tirer de l'examen des accords ? Tel est l'objet de cet article, qui s'appuie sur une recherche parue dans le cadre d'un projet de recherche à l'Université de Duisbourg-Essen.

Une présentation synthétique des différentes modalités de transition de l'emploi vers la retraite résultant de l'articulation entre le régime d'assurance invalidité vieillesse (conditions de liquidation anticipée), la prise en charge du non-emploi (conditions d'âge pour les périodes longues d'indemnisation et dispenses de recherche d'emploi), ainsi que les aides publiques en faveur des dispositifs de préretraites d'entreprise est proposée dans l'introduction d'Odile Chagny et Norbert Fröhler de ce même dossier. On se concentre dans cet article sur les dispositifs de départs anticipés relevant des branches et des entreprises, qui ont été amenés à prendre une importance croissante.

Un regard historique est utile car ces dispositifs existent depuis le début des années 1980 sous différentes modalités. Le report sur les branches et les entreprises d'une partie de la responsabilité de l'élaboration et du financement des dispositifs de cessation anticipée d'activité pour les seniors remonte en effet aux années 1980, avec la première loi sur les préretraites de 1984 (voir tableau 3, en annexe de l'introduction de Chagny et Fröhler, dans ce numéro, pour une présentation synthétique). Le dispositif a eu un succès très limité (voir *infra*), et est resté en vigueur de 1984 à 1988. À l'époque, il s'agissait avant tout d'autoriser des modalités souples de retrait du marché du travail pour les travailleurs âgés, dans une logique de gestion sociale du chômage. Le dispositif de préretraites progressive (« Alterssteilzeit ») de 1988 mais surtout de 1996 s'inscrivait quant à lui plus dans une logique de partage du travail et d'alternative à la réduction hebdomadaire du temps de travail. Il en va de même pour les lois de 1998 et de 2009 sur les comptes épargne-temps « longue durée ». À cela se sont ajoutées les possibilités données aux assurés de compenser les premières décisions de relèvement de l'âge légal de liquidation à taux plein de la retraite prises par

la réforme de 1992 par l'autorisation de cumul emploi-retraite (dispositif de retraite partielle « Teilrente »).

À partir du début des années 1990, les objectifs poursuivis par les pouvoirs publics ont ainsi été multiples, de la volonté de soulager les régimes d'assurance sociale du financement des retraits précoces d'activité au souhait de laisser aux entreprises un volant de flexibilité dans leur gestion des ressources humaines, en passant par la volonté d'allonger la durée de vie active en favorisant une sortie *progressive* du marché du travail. Mais avec le transfert des fonctions de l'État-providence au système de relations professionnelles, les accords de branche et d'entreprise, qui jouaient jusqu'alors un rôle subsidiaire, se sont de plus en plus substitués aux politiques sociales publiques dans la gestion des transitions emploi-retraite (Bispinck, 2012 ; Fehmel, 2013). Comme dans d'autres domaines de la politique sociale, le retranchement de l'État ne s'accompagne pas d'une simple dérégulation, mais plutôt d'une rerégulation placée sous le signe de la « modernisation » néolibérale (Lessenich, 2008). L'intervention directe de l'État cède ainsi la place à une forme d'auto-régulation des partenaires sociaux, elle-même encouragée et encadrée (Vogel, 2007). Les partenaires sociaux sont censés être en mesure de définir et financer des modalités de sortie du marché du travail répondant aux intérêts tant des travailleurs que des entreprises, tout en étant capables d'atténuer les pressions financières qui pèsent sur les régimes obligatoires de retraite du fait du vieillissement démographique.

Les dispositifs conventionnels de transition emploi-retraite des seniors constituent pourtant, dans une large mesure, une « boîte noire » pour les observateurs (Bäcker *et al.*, 2009:279). Il en résulte que l'on connaît encore mal non seulement les effets des politiques publiques de transition emploi-retraite, mais aussi la façon dont les dispositifs sont élaborés, diffusés et utilisés au niveau des branches et des entreprises. Un projet de recherche à l'Université de Duisbourg-Essen s'est attaché à répondre à ces interrogations (Fröhler *et al.*, 2013). Ce projet s'est appuyé sur une étude quantitative réalisée auprès d'un échantillon représentatif de membres de conseils d'établissement² (*Betriebsrat*), ainsi que sur des entretiens avec des spécialistes des relations professionnelles et de la négociation collective, et sur de courtes monographies d'entreprise (encadré). Le projet s'est aussi appuyé sur une revue de littérature d'un vaste corpus d'accords collectifs, de textes

2. Le droit de constituer un conseil d'établissement est réservé aux salariés travaillant dans des établissements qui emploient cinq salariés et plus. Les droits légaux de l'instance vont de la simple consultation (sur les questions économiques, l'emploi...) à la « codétermination » (*Mitbestimmung*). Les droits de codétermination donnent au *Betriebsrat* des droits d'initiative et de veto dans un certain nombre de domaines définis par la loi. Le règlement intérieur est ainsi soumis à l'approbation de l'instance. L'organisation quotidienne et hebdomadaire du temps de travail et des pauses, le recours aux heures supplémentaires ne peuvent relever d'une décision unilatérale de l'employeur. Le *Gesamtbetriebsrat* (conseil central) intervient quand il y a plusieurs *Betriebsräte* au sein d'une entreprise.

législatifs et autres documents techniques. Nous en présentons ici les principales conclusions.

Après avoir décrit les dispositifs de transition emploi-retraite élaborés au niveau des branches (I) et des entreprises (II) et avoir analysé leur développement, cet article cherchera à déterminer si la réduction des marges de choix au sein du système de retraite et l'arrêt des aides publiques aux dispositifs de préretraite (processus de « déflexibilisation ») a ou non été compensée par la conclusion d'accords collectifs au niveau des branches et des entreprises (processus de « reflexibilisation ») (III). Parallèlement, nous nous interrogerons sur les marges de choix individuelles qui en découlent pour les salariés.

Encadré

Sources et méthodes mobilisées pour l'analyse des dispositifs de transition emploi-retraite

Dispositifs de transition emploi-retraite au niveau des branches

L'étude empirique de ces dispositifs s'appuie essentiellement sur les résultats de 25 entretiens ciblés de responsables de syndicats et d'organisations d'employeurs dans neuf secteurs : le bâtiment, la chimie, le commerce de détail, l'industrie métallurgique et électrotechnique, les services publics, l'industrie papetière, la banque privée, le transport ferroviaire et le textile (Fröhler *et al.*, 2013:235 et s.). Elle est complétée par une analyse qualitative du contenu des conventions collectives et des documents des organisations.

Dispositifs de transition emploi-retraite au niveau des entreprises

Les données s'appuient sur les réponses à l'enquête auprès des conseils d'établissement (*Betriebsrat*) menée par l'Institut économique et social (Wirtschafts und Sozialwissenschaftliches Institut, WSI) de la Fondation Hans-Böckler (Betriebsrätepanel). En 2010, un ensemble de questions concernant la cessation d'activité ont été intégrées à l'enquête (Fröhler *et al.*, 2013:165 et s.).

En tout, 1984 représentants d'un conseil d'établissement ont participé à l'enquête par téléphone (CATI), soit autant d'entreprises prises en compte¹. L'enquête porte sur les entreprises privées comprenant un conseil d'établissement et employant au moins 20 personnes, soit quelque 10 % du secteur privé et 44 % environ des emplois dans ce secteur (Ellguth, Kohaut, 2011). Pour compléter les données quantitatives, l'article mobilise également les conclusions de dix études de cas réalisées dans les branches étudiées (Fröhler *et al.*, 2013:237 et s.).

1. Sur la méthodologie globale du WSI, voir Schäfer (2008).

Nous montrerons que le retrait des dispositifs publics n'a en fait pas pu être compensé, ni au niveau des entreprises, ni au niveau des branches. Il en résulte globalement une tendance nette à la réduction des marges de choix pour la transition emploi-retraite, qui peut s'avérer très pénalisante pour certaines catégories de salariés, et s'accompagne d'un accès nettement plus sélectif aux voies de sortie « sécurisées » du marché du travail.

I. Les dispositifs de transition emploi-retraite à l'échelle des branches professionnelles

1.1. Des intérêts divergents entre organisations d'employeurs et syndicats de salariés... et entre syndicats de salariés

Alors que jusqu'au début des années 1990, les intérêts et les positions des partenaires sociaux convergeaient largement en faveur de la promotion de cessations d'activité « socialement acceptables » pour les travailleurs âgés, on assiste depuis deux décennies à des divergences entre organisations patronales et syndicats de salariés sur cette question, et ces divergences ont tendance à s'accroître (Fröhler *et al.*, 2013:514 et s.), autant dans la sphère « étatique » qu'au niveau des branches et des entreprises.

Cela s'explique principalement par le fait que, confrontées à une intensification considérable de la concurrence induite par l'internationalisation des marchés des capitaux et des produits, ainsi qu'à une concurrence croissante par les prix au travers des coûts salariaux, les petites et moyennes entreprises (PME) ont été de plus en plus réticentes (en particulier les entreprises de sous-traitance) à cofinancer par une hausse des taux de cotisations sociales³ les dispositifs de préretraite publics dont profitent principalement les salariés des grands groupes (Trampusch, 2005). Il en a résulté des tensions organisationnelles qui ont mis fin au consensus qui prévalait jusqu'alors entre partenaires sociaux, selon lequel les dispositifs de sortie anticipée du marché du travail devaient reposer, le plus possible, sur les régimes d'assurance sociale. Une majorité d'organisations d'employeurs est désormais favorable au report de l'âge de la retraite et au durcissement des conditions de liquidation anticipée, à la restriction des programmes de préretraite publics ainsi qu'au fait de laisser aux branches et aux entreprises la responsabilité d'élaborer les dispositifs et modalités de cessation d'activité.

À l'opposé, les positions de la Confédération des syndicats allemands (Deutscher Gewerkschaftsbund, DGB) n'ont que très peu évolué. La DGB s'est opposée à tous les durcissements des conditions de liquidation

3. On rappellera qu'en Allemagne les cotisations sociales sont réparties pour moitié entre employeurs et salariés, et qu'il n'existe pas de dispositif d'allègements généraux des cotisations sociales employeur à l'instar de la France.

anticipée de la retraite initiés avec la réforme des retraites de 1992 (voir tableau 3 en annexe de l'article de Chagny et Fröhler de ce dossier), ainsi qu'aux politiques sociales issues des accords de branche et d'entreprise, en dénonçant la portée plus faible des dispositifs conventionnels par rapport aux dispositifs réglementaires et législatifs ainsi que le risque d'attentes excessives à l'égard de la négociation collective. De surcroît, le recours aux accords collectifs équivaut pour la DGB à légitimer le désengagement de l'État. Il n'en reste pas moins que chaque nouvelle réduction du niveau de remplacement garanti par le système public de retraite, tout comme le report de l'âge de la retraite engagé en 2012 (la « retraite à 67 ans »), ont incité les représentants des travailleurs à adopter des accords collectifs susceptibles de pallier les effets du durcissement du régime légal, faisant émerger des attentes en matière de dynamisation de la négociation sociale.

Face à ce dilemme, les syndicats ont opté pour une double stratégie. D'un côté, ils ont appelé à une « flexibilisation » des modalités de liquidation anticipée d'une pension de vieillesse dans le cadre du régime légal de retraite, et, de l'autre, à un développement de la négociation collective.

L'examen de ces deux stratégies fait apparaître des différences entre syndicats, selon leur pouvoir et leur orientation politique et stratégique. Ainsi, IG BCE (mines, chimie et énergie) milite depuis longtemps en faveur du partenariat social et du raccourcissement de la durée d'activité par le biais d'accords collectifs, et prône explicitement un recours accru aux accords négociés. En revanche, IG Metall (métallurgie) s'oppose à une politique sociale basée sur la négociation collective, en particulier pour la transition vers la retraite ⁴, ce qui l'amène à se montrer bien plus critique que IG BCE. Cette position est de plus en plus partagée par des syndicats tels que IG BAU (bâtiment) et NGG (alimentation-restauration), ou certaines organisations membres de Ver.di (le syndicat des services), dont les adhérents ont potentiellement moins de pouvoir.

Par ailleurs, les partenaires sociaux ont des points de vue de plus en plus divergents non seulement sur le niveau d'intervention de l'État, mais aussi sur le périmètre des négociations au sein des branches et des entreprises. On assiste globalement à un désintérêt croissant des entreprises à l'égard des dispositifs de cessation anticipée d'activité, ce qui s'explique en premier lieu par l'évolution des stratégies managériales. En effet, les stratégies d'ajustement interne des ressources humaines (cette fameuse préférence allemande pour le recours à la flexibilité « interne »), dans lesquelles les pré-retraites jouaient un rôle central, ont durant les deux dernières décennies cédé la place à des stratégies de décentralisation et d'externalisation

4. Ces différences s'expliquent par des stratégies divergentes en ce qui concerne la politique de l'emploi : réduction du temps de travail hebdomadaire versus réduction de la durée de l'activité professionnelle dans les années 1980 (Trampusch, 2004:242).

permettant d'adapter les besoins en ressources humaines plus rapidement et à moindre coût : réorganisation et scission d'activités, délocalisation, essaimage, vente ou suppression d'entités, réduction des effectifs et recours accru à un personnel temporaire (Teipen, 2003). De surcroît, dans un contexte d'érosion du pouvoir syndical, les entreprises ont été de moins en moins incitées à négocier des accords collectifs (Deppe, 2012).

Les effets du vieillissement démographique (en particulier la contraction de l'offre de main-d'œuvre et la pénurie de travailleurs qualifiés) occupent une place croissante dans les négociations (Freidank *et al.*, 2011). Une majorité d'entreprises ne manifeste aucun intérêt à compenser les effets du décalage progressif de l'âge légal de la retraite, ni du durcissement des conditions de liquidation anticipée de la retraite. L'objectif premier privilégié par les directions et les représentants des employeurs est l'adaptation des dispositifs de retraite aux besoins spécifiques de l'entreprise.

Face à la disparition des programmes de préretraite publics, au report de l'âge de la retraite et au manque d'intérêt manifesté par les entreprises, il serait sans doute nécessaire que les syndicats consacrent une part croissante des négociations à des dispositifs de cessation anticipée et progressive du marché du travail (WSI-Tarifarchiv, 2015:2.1). Mais l'expansion des dispositifs de préretraite issus d'accords collectifs pourrait se résoudre par des arbitrages négatifs sur le niveau des salaires (par effet de vases communicants des masses financières), ce que redoutent tout particulièrement les catégories d'employés qui ont un niveau de rémunération faible ou intermédiaire.

En tout état de cause, la capacité de mobilisation sur des thématiques liées à l'âge est limitée car elles intéressent tout simplement davantage les seniors que les jeunes actifs. On assiste ainsi à une tendance accrue à la désolidarisation entre catégories de travailleurs – et ce jusque dans les organisations syndicales. Les syndicats ont donc fort à faire pour contrebalancer les effets du désengagement de l'État.

1.2. Des accords de branche centrés sur la préretraite partielle

De tous les dispositifs conventionnels encouragés par les pouvoirs publics, la préretraite partielle (« Altersteilzeit »), qui est restée en vigueur de 1996 à 2010 (du moins pour les aides publiques), est de loin le dispositif qui a connu le plus large succès.

Le relatif insuccès de la loi sur les préretraites des années 1980

La première loi introduisant un dispositif de préretraite est entrée en vigueur en 1984 (voir tableau 3 en annexe de l'article de Chagny et Fröhler de ce dossier). Durant ses cinq années d'existence, elle a débouché sur 400 accords collectifs. La plupart prévoyaient une majoration du taux de

remplacement versé par l'employeur au préretraité (en général de 65 % du salaire brut antérieur comme l'imposait la loi à 75 % ; Frerich, Frey, 1993:188). Des différences notables ont été observées d'une branche à l'autre. Par exemple, dans le secteur du bâtiment, les accords comportaient des dispositions avantageuses, et les indemnités de préretraite étaient en grande partie subventionnées par l'État (Bosch, Zühlke-Robinet, 2000). Dans l'industrie métallurgique et électrotechnique, un seul dispositif, peu attrayant, a été mis en place. Aucun accord n'avait vu le jour dans les services publics, par manque d'intérêt de l'ensemble des partenaires sociaux (Jacobs, Schmähl, 1988:87). Au total, sur la période considérée, des allocations de préretraite ont été versées à quelque 165 000 personnes, et le taux d'utilisation a plafonné à 9 % environ (Frerich, Frey, 1993:188). L'échec du dispositif est notamment attribué au fait qu'il ne concernait que les personnes de 58 ans et plus, pour lesquelles les modalités de transition emploi-retraite étaient à l'époque déjà favorisées par le fait que les personnes ayant été au chômage pendant un an après leurs 58 ans et demi révolus pouvaient liquider une pension de vieillesse pour cause de chômage à taux plein (voir tableau 3 en annexe de l'article de Chagny et Fröhler de ce dossier), quand ils ne rentraient pas dans les dispositifs d'invalidité. En d'autres termes, l'attrait des dispositifs conventionnels était dans les années 1980 somme toute très limité en comparaison des dispositifs de transition organisés par les régimes publics d'assurance sociale.

La plupart des accords collectifs sur les préretraites ont été maintenus, y compris lorsque les pouvoirs publics, fin 1988, ont cessé de les encourager financièrement, mais ils ont été progressivement délaissés par une majorité d'entreprises. C'est avec l'introduction de la préretraite partielle « Altersteilzeit » qu'ils ont quasiment disparu, sauf dans quelques branches, telles la banque privée, où, jusqu'à fin 2014, les allocations de préretraite sont restées quasiment inchangées et ont été très utilisées.

L'« Altersteilzeit », l'instrument central de la transition emploi-retraite

Avec l'entrée en vigueur de la loi sur les préretraites partielles (« Altersteilzeit ») en 1996, le dispositif est rapidement devenu un instrument central de la transition emploi-retraite. Au début de l'année 2000, on dénombrait déjà 325 accords, qui couvraient quelque 13 millions de salariés (Klammer, 2003:40). D'après le WSI, environ 20 millions de personnes relevaient d'un millier d'accords de branche et d'entreprise fin 2009. Ces accords définissent principalement les conditions d'accès, la période de travail à temps partiel en fin de carrière, la répartition du temps de travail, les modalités financières et la protection contre le risque de faillite de l'entreprise. L'une des principales caractéristiques de ces accords est la liberté dont disposent les partenaires sociaux. Ils peuvent en effet opter

pour des dispositions minimales, des dispositions facultatives, des clauses dérogatoires, etc. En revanche, des différences considérables sont observées quant au contenu : entre les accords qui se contentent essentiellement de reprendre les dispositions minimales légales et ceux qui s'en écartent, on trouve aussi des accords qui vont nettement au-delà de ce que prévoit la législation (voir tableau 1 en annexe), surtout dans les branches et les entreprises où de nombreux seniors entrent dans le dispositif, notamment dans l'industrie métallurgique et électrotechnique. Dans ce secteur, les nouvelles règles qui s'appliquent depuis 2010 avantagent systématiquement les travailleurs effectuant des tâches pénibles et dont la rémunération est faible, et elles autorisent également des dérogations en ce qui concerne la politique de gestion des âges dans l'entreprise (Fröhler *et al.*, 2013:253).

Fin 2009, la suppression des aides versées par l'Agence fédérale pour l'emploi aux entreprises qui embauchaient un chômeur ou un apprenti en contrepartie du poste laissé vacant par un senior n'a pas été sans conséquences. La plupart des accords collectifs ont en effet dû être renégociés, car leur durée avait généralement été fixée en fonction de ces incitations financières. Dans la majorité des cas, des ajustements considérables ont été nécessaires. Certains accords ont néanmoins été reconduits avec peu de modifications, en particulier ceux qui se contentaient principalement de reprendre les dispositions minimales légales. En revanche, dans plusieurs branches, par exemple dans l'industrie textile et le commerce de détail, les partenaires sociaux n'ont pas réussi à s'entendre sur le maintien des dispositifs. On constate depuis lors deux grandes tendances dans les branches où de nouveaux accords ont été signés : d'une part, un durcissement des critères d'accès et des conditions d'utilisation ; d'autre part, un élargissement supplémentaire de la marge de manœuvre de chaque entreprise.

Globalement, le nombre d'accords collectifs a diminué et la fragmentation s'est accentuée. Pour les travailleurs, les conditions d'accès sont devenues plus restrictives, les prestations ont été réduites (Fröhler *et al.*, 2013:530 et s.), et les comptes épargne-temps (CET) gagnent du terrain. Les CET restent largement issus d'accords collectifs, dont le nombre a nettement augmenté au cours des dix dernières années. On trouve, par exemple, des accords collectifs sectoriels sur les CET dans la chimie, la banque et l'industrie métallurgique et électrotechnique (voir tableau 1 en annexe). Dans d'autres branches (telles que le commerce de détail et les services publics), les parties prenantes se sont au moins entendues sur des clauses dérogatoires, afin de permettre aux entreprises d'intégrer les mesures correspondantes. Il existe par ailleurs un certain nombre d'accords collectifs d'entreprise, surtout dans les grands groupes. Plus encore que ceux portant sur les préretraites partielles, les accords relatifs aux CET sont de simples conventions-cadres, dont la mise en œuvre est confiée, pour une

large part, à l'entreprise. Ils comportent principalement des dispositions minimales en ce qui concerne la tenue des comptes, les gisements d'économies potentielles, les utilisations possibles et les procédures à suivre en cas de dysfonctionnement ou de faillite de l'entreprise. Ces accords diffèrent nettement les uns des autres par leur portée, par leur champ d'application et également par leur contenu (Fröhler *et al.*, 2013:537 et s.).

Nouveaux accords négociés innovants, prestations nettement en baisse

On assiste depuis 2010 à la négociation de nouveaux accords visant à suppléer au dispositif de préretraite partielle ; leur principale caractéristique est qu'ils sont de nature purement conventionnelle.

Dans l'industrie chimique et l'industrie du plastique, par exemple, ces « accords collectifs démographiques » (Demografie-Tarifverträge, voir *infra* et tableau 1 en annexe) offrent la possibilité de financer des modèles de retraite partielle grâce au fonds que chaque entreprise a l'obligation de constituer (Fröhler *et al.*, 2013:322) ⁵. Dans les services publics, il existe également, depuis 2010, un accord collectif sur ce que l'on appelle « le temps partiel flexible en fin de carrière », qui permet de cumuler un temps partiel et une retraite partielle (Junghanns, 2010 ; Fröhler, 2016a) ⁶. Mais dans la mesure où, pour percevoir une pension de retraite sans décote, il faut impérativement travailler à temps partiel au-delà de l'âge légal de la retraite, il ne s'agit ici pas de modèles de préretraite, mais de modèles d'allongement de la durée d'activité professionnelle. En fait, ces deux accords ne font que reprendre des mesures qui existent déjà, et ils ne sont quasiment pas utilisés à ce jour : dans l'industrie chimique, 1 % seulement des entreprises signataires d'une convention collective y recourent actuellement (Biermann, 2013:13), et la proportion est encore plus faible dans les services publics (Fröhler *et al.*, 2013:415).

En revanche, un dispositif novateur, le « temps plein réduit », est en place depuis 2013 dans l'industrie chimique (Fröhler *et al.*, 2013:309 et s.). Il consiste en un emploi à temps partiel, à partir de 60 ans, qui représente 80 % du temps de travail hebdomadaire, ce qui équivaut dans les faits à une semaine de quatre jours avec compensation salariale intégrale ou partielle. En 2013, le temps plein réduit a été proposé dans 15 % des entreprises de chimie signataires d'une convention collective (Biermann, 2013:15 et s.).

5. Les ressources de ce fonds peuvent servir à compenser les pertes de revenu liées à la retraite partielle, ou la décote de la pension. Elles peuvent aussi être combinées avec les actifs des CET. L'accord collectif ne définit pas d'exigences supplémentaires ; c'est pourquoi l'élaboration concrète du dispositif est entièrement déléguée aux partenaires sociaux.

6. Avec l'accord de leur hiérarchie, les salariés qui relèvent d'une convention collective et les agents employés par l'administration centrale ou locale peuvent réduire de moitié, de façon uniforme, leur temps de travail sur une période de quatre ans : le temps partiel commencera deux ans avant l'âge légal de la retraite et s'achèvera deux ans après. Ils peuvent en même temps percevoir, au maximum, une semi-retraite partielle.

En 2013 également, la Deutsche Bahn a introduit un modèle similaire, qui permet aux salariés âgés de 59 ans révolus de ne plus travailler qu'à 81 % en conservant 90 % de leur rémunération brute. La période non active se compose en général de congés pris par phases (plusieurs jours de congés étalés sur l'année). Il est possible de recourir soit à un temps partiel continu soit à un modèle par phases (Blockmodell). Le CET peut être utilisé pour accroître le nombre de périodes d'absence totale d'activité (EVG, 2015).

Fin 2011, la Deutsche Post (qui ne fait pas partie des branches que nous avons étudiées) a elle aussi opté pour un dispositif que l'on peut considérer comme novateur : un « accord collectif sur l'organisation du travail en fonction de l'âge » définit un modèle combinant temps partiel en fin de carrière et compte épargne-temps pour une réduction progressive du temps de travail (Fröhler *et al.*, 2013:621). Dès l'âge de 59 ans, tous les salariés ont ainsi droit à un temps partiel continu, durant six ans au maximum. Ce dispositif ne prévoit pas explicitement de modèle par phases. La rémunération du temps partiel représente entre 79 % et 87 % du salaire brut antérieur, en fonction de la catégorie salariale (elle est plus élevée pour les bas revenus). Pour pouvoir bénéficier de ce dispositif, le salarié doit avoir accumulé sur son CET au moins l'équivalent de 55 % de son salaire brut annuel. Il peut placer sur ce compte jusqu'à 30 % de son salaire courant, ainsi que des composantes variables de sa rémunération, ce qui lui permettra de percevoir un revenu de remplacement durant la dernière phase de son temps partiel, et, par conséquent, de cesser complètement de travailler. L'entreprise continuera de compléter son revenu. Ce complément est financé au moyen d'un fonds sur lequel elle verse 200 euros par salarié et par an. Si les ressources du fonds sont épuisées, les salariés n'ont plus droit à un temps partiel en fin de carrière. Fin 2015, quelque 20 000 employés relevaient de ce dispositif (Deutsche Post, 2015).

Un autre modèle récent, les « accords collectifs démographiques » (Demografie-Tarifverträge), combine des dispositifs de retraite et des mesures visant à gérer les changements démographiques. Ce type d'accord est en place, comme nous l'avons vu, dans l'industrie chimique (depuis 2008), dans la sidérurgie (2006), dans l'industrie du plastique et du caoutchouc (2008), dans le secteur public de l'eau (2012), dans les transports publics locaux (2014) et dans quelques grands groupes comme HHLA (2006), Volkswagen (2007) ou la Deutsche Bahn (2013).

Ces accords collectifs, très différents les uns des autres, présentent néanmoins une caractéristique commune : ils associent des mesures de gestion des âges, qui prennent en compte les changements démographiques, et des dispositifs de départ à la retraite. Diverses formules sont possibles, et elles sont financées *via* un fonds d'entreprise :

- dans la sidérurgie, l'accord collectif démographique impose uniquement d'analyser la pyramide des âges de l'entreprise et de consulter les partenaires sociaux sur les mesures envisagées à la suite de cette analyse (Katenkamp *et al.*, 2012). Les partenaires sociaux ont toute latitude pour définir le contenu, les procédures et les objectifs, ainsi que pour décider de la mise en place, de la configuration et de l'utilisation du fonds de financement. La seule condition préalable est le partage des coûts entre l'entreprise et les salariés. Outre la cessation progressive d'activité, ce fonds peut également servir à financer le développement des compétences et la prévoyance vieillesse professionnelle ;

- dans les transports publics locaux, l'accord collectif démographique a été élaboré tout aussi librement (voir tableau 1 en annexe). Il impose de réaliser périodiquement une « analyse démographique » (pyramide des âges et des qualifications, besoins en personnel, ainsi que charge de travail et risques professionnels), et définit la manière dont chaque entreprise doit instaurer un fonds de financement. L'entreprise doit verser dans ce fonds au moins 1 % de sa masse salariale brute annuelle, et les salariés sont susceptibles de contribuer aux coûts du fonds à concurrence de 1 % de leur rémunération annuelle. Ce fonds peut servir à financer toutes les mesures envisageables dans le cadre d'une politique des ressources humaines qui tient compte des évolutions démographiques ⁷ ;

- dans l'industrie chimique, l'accord collectif démographique impose lui aussi une « analyse démographique » et la constitution d'un fonds dans lequel les entreprises doivent verser annuellement 550 euros (750 euros à compter de 2017) par salarié (Fröhler *et al.*, 2013:303 et s.). Ce fonds a exclusivement vocation à financer la retraite flexible et la retraite, au travers de six dispositifs différents : temps partiel en fin de carrière, CET, retraite partielle, « temps plein réduit », assurance incapacité de travail spécifique à la branche d'activité et prévoyance vieillesse prévue par une convention collective (épargne retraite). Les partenaires sociaux doivent choisir un ou plusieurs de ces dispositifs. Des solutions de continuation concrètes sont prévues pour les entreprises qui ne disposent pas d'une convention collective ⁸.

Ces accords collectifs innovent en combinant des mesures de départ en retraite avec une politique de ressources humaines qui prend en compte le facteur démographique, mais aussi en imposant un certain nombre de

7. L'« accord collectif sur le travail et la démographie dans les entreprises des eaux en Rhénanie du Nord-Westphalie » présente une structure analogue (voir tableau 1 en annexe).

8. Les accords collectifs démographiques mis en place dans l'industrie du plastique et du caoutchouc ne diffèrent que marginalement de ceux qui existent dans le secteur de la chimie. Dans l'industrie du plastique, le fonds constitué peut aussi financer des mesures de promotion de la santé au travail. Dans l'industrie du caoutchouc, il n'existe pas de dispositif de retraite partielle.

procédures (obligation d'analyser la pyramide des âges, de consulter les partenaires sociaux, de créer un fonds de financement, etc.).

En revanche, pour ce qui est du contenu, ils se limitent, le plus souvent, à reprendre des mesures existantes et à formuler des recommandations générales. Par ailleurs, la mise en œuvre de ces accords, qui relève pour l'essentiel des entreprises, laisse apparaître des lacunes considérables, notamment en ce qui concerne la gestion des âges. C'est ce que montrent un certain nombre d'évaluations (Freidank *et al.*, 2011 ; Katenkamp *et al.*, 2012).

En conclusion, on notera que les dispositifs récents qui ont été présentés ici ont deux caractéristiques communes : ils visent à remplacer les préretraites partielles et leur mise en œuvre s'accompagne, le plus souvent, de prestations nettement revues à la baisse... Par rapport aux préretraites partielles, ces « nouveaux instruments » offrent aux salariés des conditions financières ainsi que des voies de sortie moins avantageuses, à un âge plus avancé, mais... coûtent beaucoup moins cher aux entreprises.

II. Contenu des accords de transition emploi-retraite négociés à l'échelle des entreprises

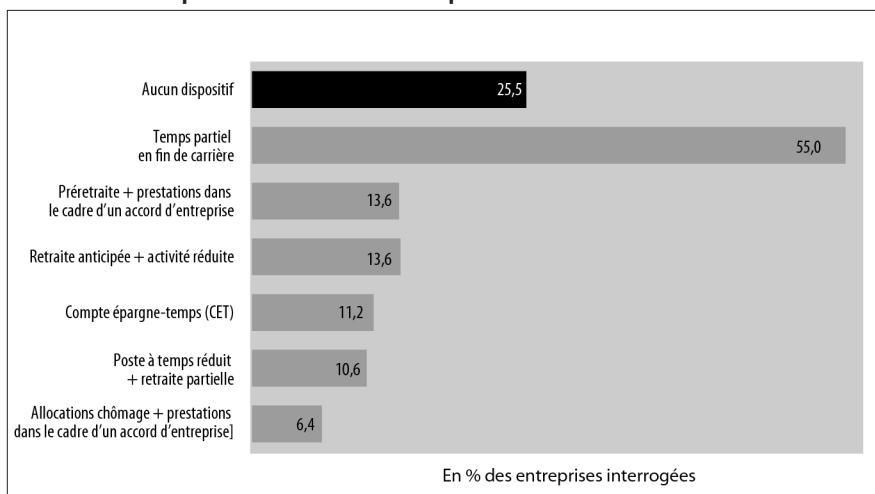
II.1. Offre et recours aux programmes de cessation d'activité

Les résultats de l'enquête auprès des conseils d'établissement menée en 2010 (encadré) permettent pour la première fois de recueillir des données quantitatives sur le recours effectif par les entreprises à des dispositifs de cessation anticipée du travail pour leurs salariés seniors. D'après les réponses obtenues, 75 % des entreprises proposaient en 2010 au moins une option de sortie du marché du travail pour les travailleurs seniors (graphique 1).

Proposée par 55 % des entreprises, la préretraite partielle (*Altersteilzeit*) était encore en 2010 de loin, et comme on pouvait s'y attendre, le dispositif le plus répandu ⁹. 13,5 % des entreprises offraient en 2010 à leurs salariés seniors la possibilité de liquidier une pension de vieillesse avant l'âge du taux plein en compensant (partiellement) la perte de revenu par une indemnité de départ prévue par un accord collectif. De même, 13,5 % des entreprises prévoyaient la possibilité de cumuler une liquidation anticipée de pension de vieillesse avec l'exercice d'un mini-job : 11,2 % des

9. D'après une étude de 2011 de l'Institut de recherche sur le marché du travail et les professions (Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung, IAB) sur un panel composé d'entreprises de tous les secteurs d'activité et de toutes tailles, 8 % seulement des entreprises proposaient le temps partiel en fin de carrière (Leber *et al.*, 2013:5). Cet écart considérable témoigne du rôle joué par la taille de l'entreprise et par l'existence d'un conseil d'établissement sur les programmes proposés. On peut par conséquent s'attendre à ce que les données ci-après surestiment l'utilisation de ces dispositifs.

Graphique 1. Dispositifs d'entreprise pour la cessation anticipée d'activité * en 2010



* Données provisoires.

Source : Deutsche Rentenversicherung Bund (2016).

entreprises proposaient à leurs salariés de bénéficier d'un compte épargne-temps longue durée pour aménager leur transition. 10,6 % des entreprises prévoient la possibilité de liquider une pension de vieillesse dans le cadre du dispositif de cumul emploi-retraite dit de « retraite partielle » introduit au début des années 1990 (« Teilrente »). Enfin, 6 % des entreprises prévoient de compléter par une indemnité de départ les allocations de chômage en cas de transition *via* le système d'assurance chômage. Le modèle de transition « traditionnel » qui prévalait avant les années 1990 et permettait aux salariés une transition socialement accompagnée de l'emploi vers le chômage puis la retraite est donc très loin d'être encore prédominant.

Les données sur l'utilisation que font les salariés des options de cessation anticipée sont lacunaires, à l'exception du dispositif de préretraite partielle (Altersteilzeit). Le recours à ce dispositif a connu une phase de croissance constante à partir de son entrée en vigueur en 2006. Il concernait en 2009 pas moins de 672 000 personnes (DRV, 2015a:28), soit 2,6 % des employés assujettis aux cotisations de sécurité sociale, et environ 17 % des effectifs pouvant y prétendre, à savoir les 55-64 ans (Wanger, 2010). Toutefois, ces chiffres ont entretemps nettement diminué : en 2013, il n'y avait plus que 381 000 personnes en préretraite partielle, soit 1,3 % des employés assujettis aux cotisations de sécurité sociale. Ce recul s'explique principalement par l'arrêt, fin 2009, des subventions versées par l'Agence fédérale pour l'emploi. On estime en effet qu'environ un tiers des entreprises proposant le dispositif recourait à ces incitations financières (Wanger, 2009). Confrontées à l'augmentation du coût du dispositif, beaucoup ont cessé

de le proposer, ou le font désormais dans des proportions réduites, à des conditions nettement moins avantageuses qu'auparavant.

Il n'existe pas de données fiables sur les autres options de cessation anticipée d'activité et cette lacune n'est malheureusement pas comblée par les résultats de l'enquête du WSI. Par conséquent, les informations concrètes dont on dispose sont limitées :

- la retraite partielle (Teilrente) dans le cadre du régime légal d'assurance invalidité vieillesse n'est quasiment pas utilisée. En 2014, ce dispositif n'avait été choisi que par 2 176 personnes, soit 0,3 % des liquidations de pensions de vieillesse (DRV, 2015b:74) ;

- de même, on dénombre peu de cas de liquidation anticipée d'une pension de vieillesse cumulée avec des indemnités conventionnelles permettant de compenser la décote subie (Fröhler, 2014b). En 2014, 819 nouveaux retraités se trouvaient dans ce cas de figure, ce qui ne représente que 0,4 % de toutes les personnes qui subissaient une décote (DRV, 2015b:25). Aucune information n'est disponible sur les indemnités accordées dans le cadre des retraites complémentaires d'entreprise bien que les études de cas menées à l'échelle des branches ou des entreprises laissent supposer des taux d'utilisation supérieurs à ceux d'autres dispositifs (Fröhler *et al.*, 2013) ;

- en 2010, d'après les données de l'IAB, 2 % des entreprises interrogées dans le cadre du panel (« IAB Betriebspanel ») proposaient un CET individuel et les entreprises qui le proposaient représentaient 10 % des salariés du secteur privé (Ellguth *et al.*, 2013). Dans une entreprise sur quatre seulement, ce compte pouvait être utilisé pour une cessation anticipée d'activité. La probabilité que cette option soit disponible augmente avec la taille de l'entreprise (22 % des entreprises de plus de 500 employés proposaient un CET). Aussi a-t-on pu estimer à 5 %, au maximum, le nombre de salariés travaillant dans une entreprise où il est possible de disposer d'un compte épargne-temps et de l'utiliser pour une cessation d'activité progressive ou anticipée. Dans les faits, toutefois, il est fréquent que le CET soit réservé à une partie du personnel, et que seule une fraction du personnel y ait recours ;

- en comparaison, le cumul mini-job/liquidation anticipée d'une pension de vieillesse semble être un dispositif très « prisé ». En 2011, près de 18 % des 60-64 ans qui avaient liquidé leur pension de vieillesse continuaient d'exercer une activité en plus (Engstler, 2015) et il s'agissait, dans la majorité des cas, d'un emploi à temps partiel (BA, 2014 ; Cihlar *et al.*, 2014). Il apparaît que les personnes concernées occupent en réalité bien souvent l'emploi qu'elles exerçaient (parfois depuis très longtemps) avant de prendre leur retraite (Körner *et al.*, 2013), ce qui ne peut donc pas être considéré comme une sortie du marché du travail, mais bien comme une

poursuite de l'activité professionnelle, à des conditions avantageuses pour les salariés : les retraités ne gagnent pas de droits à la retraite, car les mini-jobs n'ouvrent pas de droits sociaux. Mais ils ne paient pas non plus de cotisations salariés, c'est le principe du « net-net » spécifique à ces petits boulots pour ceux qui les occupent.

Jusqu'à présent, l'intérêt pour les dispositifs « progressifs » (du point de vue du temps de travail) de cessation d'activité est, dans l'ensemble, demeuré faible. La préretraite partielle (*Altersteilzeit*) n'est utilisée que sous une seule forme, celle du modèle par blocs (*Blockmodell*) : le recours typique au dispositif combine une première période de poursuite de l'activité à temps plein, suivi d'une seconde période de cessation totale d'activité professionnelle, pour une durée équivalente (la durée maximum totale dans le dispositif est de dix ans, dont six seulement pouvaient bénéficier d'une aide de l'État avant 2010)¹⁰. Pour la plupart des salariés, le travail à temps partiel est dévalorisé et associé à une perte de reconnaissance professionnelle. Qui plus est, en entreprise, les seniors sont régulièrement confrontés à des difficultés ou à des discriminations en raison de leur âge, et sont par conséquent peu enclins à vouloir occuper un poste à temps partiel au terme de leur carrière professionnelle. Les entreprises privilégient elles aussi des dispositifs prévoyant une cessation totale d'activité.

Certes, les données disponibles ne permettent pas de tirer de véritables conclusions quant à l'évolution globale récente et à l'utilisation des dispositifs proposés par les entreprises pour la transition emploi-retraite. Toutefois, la préretraite partielle ayant été de loin la mesure la plus mobilisée, on peut supposer que le fort recul du nombre de personnes qui en bénéficient depuis 2010, ainsi que du nombre d'entreprises qui la proposent, aura des conséquences sur l'évolution de l'ensemble des dispositifs. Les études de cas à l'échelle des branches et des entreprises indiquent également une réduction du nombre d'options de sortie du marché du travail proposées.

II.2. La décentralisation des modalités de cessation anticipée d'activité accentue les inégalités entre entreprises et salariés

L'affiliation à une branche d'activité est une condition essentielle tant pour accéder à des dispositifs de cessation anticipée d'activité que pour y recourir (Fröhler, 2015a). À cet égard, la capacité de mobilisation des salariés joue un rôle central, car il est alors possible de peser sur la négociation des accords de branche. Des secteurs tels que la banque privée ou la chimie bénéficient depuis longtemps d'une certaine flexibilité en matière de retraite, et les options proposées dans le cadre d'accords collectifs sont largement utilisées, car les salariés sont davantage en position de force

10. À la fin de l'année 2009, près de 90 % des temps partiels des seniors relevaient d'un modèle par phases (Wanger, 2010:395).

qu'ailleurs. Dans l'industrie métallurgique et électrotechnique ou dans le secteur public, c'est principalement grâce à la capacité de négociation collective (organisations syndicales ou mécanismes institutionnels) que les programmes de départ en retraite restent bien plus avantageux que dans d'autres branches. En revanche, dans le bâtiment ou le commerce de détail, le faible développement de ces dispositifs est à mettre au compte du faible pouvoir de négociation des salariés. De plus, les conditions peu avantageuses de ces dispositifs et les ressources individuelles limitées font qu'ils sont rarement utilisés.

Au demeurant, les écarts au sein d'un même secteur peuvent être considérables : toutes les entreprises ne proposent pas les mêmes dispositifs, tous les salariés ne peuvent y prétendre, les modalités sont variables. Une grande entreprise est davantage susceptible d'être couverte par une convention collective, de disposer d'un conseil d'établissement qui contrôle l'application de ces accords, s'efforce de faire adopter une réglementation de branche pour les départs en retraite, ou se mobilise contre les mauvaises pratiques consistant à faire partir des seniors sans accompagnement social. Par ailleurs, plus l'entreprise est grande, plus ses moyens financiers, organisationnels et personnels dans la mise en œuvre de ces programmes sont importants. Dans les petites entreprises, remplacer certains salariés seniors peut s'avérer difficile, d'autant que les coûts du départ en retraite sont élevés. D'un autre côté, la protection des salariés est plus faible dans les petites entreprises, ce qui facilite le départ d'employés « remplaçables » et rend donc moins nécessaire l'adoption de dispositifs de cessation d'activité. Les relations d'emploi jouent également un rôle important : plus les salariés bénéficient de contrats de travail « normaux », c'est-à-dire à durée indéterminée, plus le niveau de qualification et de rémunération du personnel est élevé, et plus la probabilité que des options de dispositifs de cessation anticipée existent est élevée (Bellmann, Janik, 2010 ; Fröhler, 2015a) ¹¹.

Des différences importantes pour ce qui est de l'accès à un programme de départ ou des conditions à remplir peuvent également se faire jour au sein d'une même entreprise. Même lorsqu'il existe en vertu d'une convention collective, le dispositif est souvent limité à un nombre maximum de personnes. De plus, la plupart des conventions collectives laissent aux

11. Les études de cas réalisées en entreprise mettent en évidence quatre raisons communes à ces différents facteurs structurels et qui incitent les entreprises à proposer des dispositifs de départ en retraite (Fröhler *et al.*, 2013:555). Ainsi, les employeurs qui souhaitent procéder à des adaptations de personnel sans risquer un conflit social proposent souvent de tels programmes. C'est particulièrement vrai lorsque le degré de pénibilité des activités est élevé, ou qu'une entreprise compte une forte proportion de travailleurs âgés et dont la capacité de travail est réduite. Dans un contexte où les entreprises se font concurrence pour recruter et retenir des salariés, les employeurs ont également tendance à proposer un programme de départ en retraite. Enfin, la manière dont l'entreprise se perçoit – si, par exemple, elle se veut « juste » ou « équitable » – aura également une influence sur la probabilité qu'elle propose des options de sortie du marché du travail.

entreprises une marge pour négocier et fixer les critères d'éligibilité et les conditions.

Il en résulte que dans l'ensemble, la moitié seulement des dispositifs de cessation anticipée d'activité mis en œuvre dans les entreprises reposent sur un accord collectif (Fröhler, 2015b). Dans 56 % des cas, ces accords prévoient que l'employeur se charge de la mise en œuvre du dispositif, ou lui laissent au moins une grande liberté – que les entreprises mettent largement à profit – en la matière (Fröhler *et al.*, 2013:583 et s.). D'ordinaire, la possibilité de recourir à ces dispositifs est limitée à certains sites ou à certaines catégories d'employés, le plus souvent à ceux qui sont concernés par une réduction ou une restructuration du personnel.

En général, l'accès à ces programmes dépend des caractéristiques du poste, la priorité étant donnée aux salariés qui effectuent des tâches particulièrement pénibles. Ces restrictions sont plus répandues lorsqu'il s'agit de programmes qui ne s'appuient pas sur une convention collective. Dans ce cas, les entreprises sont entièrement libres de décider qui peut bénéficier du dispositif concerné, et dans quelles conditions. Un tiers des départs en retraite dans le cadre d'un accord d'entreprise ne reposent ainsi que sur un accord entre l'employeur et le salarié, et 13 % uniquement sur un accord au niveau de l'entreprise, sans lien avec une convention collective (Fröhler, 2015b). Certains dispositifs sont, dans la grande majorité des cas, très peu encadrés par des accords collectifs. C'est tout particulièrement le cas du cumul pension de vieillesse/mini-job, de la retraite progressive (Teilrente), du cumul des indemnités versés en cas de départ-allocation chômage. À l'inverse, les CET sont généralement soumis à au moins un accord d'entreprise, tandis que la préretraite progressive (Altersteilzeit) s'appuie même, le plus souvent, sur une convention collective¹².

Enfin, les probabilités de recourir à un dispositif de départ anticipé sont inégalement réparties entre les employés et dépendent grandement des marges de négociation individuelles (Fröhler *et al.*, 2013:216 et s.). On observe ainsi que plus le niveau de qualification et de rémunération est faible, moins le taux de recours à un dispositif de sortie du marché du travail est élevé. Un départ anticipé implique en effet presque systématiquement une décote de la pension de vieillesse ou une baisse du revenu. Or, cette perte de revenu, parfois substantielle, pèse plus lourdement sur les salariés qui occupent les postes les moins élevés dans la hiérarchie d'une entreprise. C'est également ce qui explique que les salariés à temps complet

12. L'analyse des pratiques de négociation montre que les conventions collectives contribuent à apaiser les relations au sein d'une entreprise (Fröhler *et al.*, 2013:215). Les outils les plus régulés par des conventions collectives sont également les moins concernés par des conflits entre partenaires sociaux : dans la moitié des entreprises, les négociations sur le temps partiel en fin de carrière ou les CET se déroulent presque sans difficulté, un conflit grave ne survenant que dans 10 % des cas. Pour tous les autres programmes, en revanche, les négociations se sont révélées beaucoup plus complexes.

aient plus régulièrement recours à un dispositif de départ en retraite que ceux à temps partiel, les hommes plus souvent que les femmes¹³. Enfin, les salariés présentant des problèmes de santé (graves) sont moins fréquemment concernés par ces programmes, car ils quittent bien souvent l'entreprise avant l'âge minimal de départ en retraite, ou atteignent difficilement la fin de la période d'activité professionnelle.

Néanmoins, les données disponibles font apparaître des différences selon les dispositifs. Parce qu'ils permettent un allongement de la durée d'activité en complément d'une charge de travail moindre, les dispositifs de cessation anticipée d'activité (retraite progressive ou cumul liquidation anticipée d'une pension de vieillesse/mini-job) sont en général privilégiés par les salariés dont le niveau de qualification et de rémunération est modeste, ainsi que par ceux qui ont des problèmes de santé. À l'inverse, le CET est utilisé très majoritairement par les salariés dont le niveau de qualification et de rémunération est élevé : ce sont eux qui disposent d'économies importantes, et les modalités de ce dispositif leur sont plus favorables sur le plan fiscal (Hildebrandt *et al.*, 2009).

III. Vers une flexibilisation des modalités de départ en retraite avec le développement des accords collectifs de branche et d'entreprise ?

Le relèvement de l'âge de départ en retraite, l'arrêt des subventions destinées à promouvoir les préretraites progressives et les effets attendus du changement démographique entraînent des évolutions de plus en plus visibles dans l'ensemble du système de retraite allemand. Les dispositifs « classiques », tels que les programmes de préretraite et les préretraites partielles ont perdu de leur importance. La recherche de solutions nouvelles, moins coûteuses et qui permettent d'allonger la durée de l'activité professionnelle s'intensifie et devient même une pratique courante. Pourtant, on constate finalement que la réduction des marges de choix dans le cadre du régime légal d'assurance retraite n'a pas donné lieu à une (re)flexibilisation au niveau des accords collectifs de branche et d'entreprise. D'une part parce que le désengagement de l'État n'a été que partiellement compensé par le recours aux accords collectifs. D'autre part parce que l'accès, par le biais d'accords collectifs, à des voies de sortie du marché du travail est devenu de plus en plus difficile ces dernières années, et les conditions de moins en moins avantageuses. C'est d'autant plus évident lorsque l'on compare la situation actuelle aux années 1980 et 1990, qui constituent « l'âge d'or » de la préretraite.

13. Trois fois plus de femmes ont une activité à temps partiel, et leur rémunération horaire brute moyenne est de 22 % inférieure à celle des hommes (StBA, 2015).

Les dispositifs qui reposent sur des accords collectifs n'ont à l'évidence pas la même portée ni le même degré d'homogénéité que celles définies par le régime d'assurance légal. Et la portée des accords collectifs a été affaiblie : érosion de la couverture conventionnelle, fragmentation du cadre des accords collectifs et transfert aux entreprises de la responsabilité d'élaborer les conditions d'emploi (Bahnmüller, 2009). De plus en plus d'entreprises et de salariés sont ainsi exclus des dispositifs de cessation anticipée d'activité reposant sur une convention collective. La fragmentation du système de négociation creuse l'écart entre secteurs ou catégories professionnelles au sein d'une même branche. En donnant la priorité à des relations de travail reposant sur des accords collectifs d'entreprise, on a renforcé considérablement cette évolution, ce qui a aggravé les inégalités d'accès aux dispositifs.

Les dispositifs de départ en retraite sont ainsi un parfait exemple de la décentralisation et de la fragmentation du système allemand de relations professionnelles. Presque tous les accords comportent des clauses dérogoatoires, d'autres ne constituent qu'un accord-cadre dont l'application effective est laissée à la discrétion des partenaires sociaux dans l'entreprise. De plus en plus de dispositifs de cessation d'activité ne reposent par ailleurs sur aucune convention collective. L'élargissement de la marge de manœuvre des entreprises débouche sur une différenciation et sur une hétérogénéisation toujours plus grandes des probabilités et des conditions d'accès à un programme de retraite.

Les conflits et les intérêts divergent entre direction et salariés, mais également entre différentes catégories de personnel. Cette évolution s'inscrit dans une tendance générale à la fragmentation et à l'individualisation de la relation de travail, qui ne facilite pas une défense unifiée de ces derniers et contribue à « saper » le monopole de représentation des salariés dont dispose traditionnellement le conseil d'établissement (Tietel, 2006:30). Ainsi, de plus en plus, les salariés font valoir leurs intérêts (individuels ou collectifs) directement auprès de la direction et s'affranchissent, ce faisant, des accords de branche et d'entreprise. C'est pourquoi un grand nombre de conseils d'établissement critiquent les accords collectifs (Nienhüser, Hoßfeld, 2010). Ces accords, en effet, risquent non seulement d'entraîner une surcharge de tâches, mais également d'encourager les pressions à l'encontre de la direction d'une entreprise, ainsi que de certaines catégories d'employés, dans la mesure où le développement des accords d'entreprise affaiblit le rôle des conventions collectives, qui servent de texte de référence sur lequel un conseil d'établissement peut s'appuyer lors d'un conflit, afin d'atténuer les tensions. Par ailleurs, dans la mesure où les conseils d'établissement sont de plus en plus poussés à exercer une codirection (Tietel, 2006), il n'est pas étonnant que les dispositifs de départ en retraite fassent de plus en plus la part belle aux intérêts des employeurs.

Cette redistribution des rapports de force entre partenaires sociaux au niveau des branches et des entreprises, ainsi que la divergence croissante des intérêts en matière de transition emploi-retraite ont eu pour conséquence une « déflexibilisation » générale des modalités de cessation d'activité, à l'instar du régime légal de retraite. La fragilisation politique et organisationnelle du camp des travailleurs, le déploiement de nouvelles stratégies de production et de gestion des ressources humaines et la contraction de l'offre de main-d'œuvre n'incitent plus les entreprises à conclure des accords de sortie anticipée du marché du travail. Même lorsqu'un accord collectif joue encore un rôle important dans l'entreprise et que des mécanismes de représentation solides existent, les organisations syndicales et les conseils d'établissement sont dans l'incapacité de compenser les limitations prévues par la loi et, dans la majorité des cas, ils ne sont même pas en mesure de défendre les acquis des accords collectifs conclus dans les années 1990 et 2000. Les organisations d'employeurs et les entreprises ont su mettre à profit cette redistribution des pouvoirs et réorienter les programmes de cessation anticipée d'activité en fonction de l'évolution de leurs intérêts.

Tous ces éléments sont intrinsèquement liés aux transformations récentes des accords de branche et d'entreprise sur les cessations anticipées d'activité. Les principales caractéristiques de ces évolutions peuvent être résumées comme suit (Fröhler *et al.*, 2013:585 et s.) :

- l'accès à un dispositif de cessation anticipée d'activité est désormais plus difficile, car les droits et les conditions ont été restreints, ou parce que les programmes sont réservés à certaines catégories d'employés ;
- des contraintes toujours plus fortes pèsent sur les conditions de cessation d'activité : diminution des prestations, relèvement de l'âge de départ ou réduction de la durée de bénéfice du dispositif ;
- la participation des employés au financement est de plus en plus importante, car les accords ne garantissent qu'un financement partiel ;
- on constate une tendance au remplacement des mesures financées en majorité par les employeurs ou la collectivité par des outils financés en grande partie ou intégralement (et individuellement) par les salariés, ce qui a pour conséquence, entre autres, une certaine désolidarisation entre les travailleurs ;
- dans les secteurs et les entreprises où le rapport de force est défavorable aux employés ou aux organisations syndicales, il n'existe presque plus aucun dispositif de cessation anticipée. Les accords collectifs sont dénoncés ou ne sont pas renouvelés, et les prestations que les entreprises proposaient auparavant ne sont pas maintenues.

Ces évolutions ont d'importantes répercussions sur les marges de négociation des salariés. L'accès à un programme de départ en retraite et le niveau des prestations, ainsi que le choix d'un dispositif, dépendent de la branche, de la profession, de l'entreprise et de la catégorie à laquelle on appartient, mais également de caractéristiques individuelles, telles que le niveau de qualification, le revenu et la capacité de travail. Par le passé, déjà, ces critères de sélectivité jouaient un rôle considérable, et cette tendance s'est accentuée ces dernières années. Les salariés les plus pénalisés sont aussi ceux qui sont les plus touchés par la déflexibilisation des mécanismes de départ en retraite du régime général (Brussig, 2011). Il s'agit de travailleurs peu qualifiés, dont le niveau de rémunération est faible ou qui présentent un risque d'invalidité élevé – tous ceux, en somme, dont la situation sur le marché du travail est précaire et qui ont donc besoin d'être particulièrement bien protégés. Cette politique, qui repose sur des conventions collectives et des accords d'entreprise, perd sa fonction de répartition qui compensait, du moins en partie, les inégalités en termes d'accès à un dispositif de départ en retraite.

Si l'on entend éviter d'aggraver le mécontentement à l'égard des politiques de redistribution et des politiques sociales, il est impératif de mettre en œuvre des stratégies de « flexibilisation » du départ en retraite qui relèvent véritablement de l'État. Des programmes de cessation anticipée relevant de l'assurance retraite ou chômage peuvent couvrir beaucoup plus de personnes, garantir des droits, des conditions et des prestations homogènes, et cibler en particulier les catégories les plus défavorisées. Il existe d'ores et déjà des méthodes et des propositions concrètes allant dans ce sens (voir par exemple Rischke, Kreikebohm, 2012 ; Brussig, Schwarzkopf, 2014 ; Fröhler, 2016b).

Références bibliographiques

- AGV Banken (Arbeitgeberverband Banken) (2015), Bericht 2014/15, Berlin.
- BA (Bundesagentur für Arbeit) (2014), *Beschäftigungsstatistik: Geringfügig entlohnte Beschäftigte nach Altersgruppen zum Stichtag 31. Dezember 2013*, Nürnberg.
- Bäcker G., Brussig M., Jansen A., Knuth M., Nordhause-Janz J. (2009), *Ältere Arbeitnehmer. Erwerbstätigkeit und soziale Sicherheit im Alter*, Wiesbaden, VS Verlag, <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-91673-6>.
- Bahn Müller R. (2009), « Dezentralisierung der Tarifpolitik – Re-Stabilisierung des Tarifsystems? », in Bispinck R., Schulten T. (eds.), *Zukunft der Tarifautonomie: 60 Jahre Tarifvertragsgesetz: Bilanz und Ausblick*, Hamburg, VSA-Verlag, p. 81-113.
- Bellmann L., Janik F. (2010), « Betriebe und Frühverrentung: Angebote, die man nicht ablehnt », *Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung*, n° 42, p. 311-324, <https://doi.org/10.1007/s12651-009-0023-9>.
- Biermann E. (2013), « Betriebliche Personalpolitik im demografischen Wandel: Herausforderungen, Chancen und Handlungsansätze », IAB-Fachtagung Wissenschaft trifft Praxis, 9. Juli, Nürnberg, http://doku.iab.de/veranstaltungen/2013/wtp_2013_biermann.pdf.
- Bispinck R. (2012), « Sozial- und arbeitsmarktpolitische Regulierung durch Tarifvertrag », in Bispinck R., Bosch G., Hofemann K., Naegele G. (eds.), *Sozialpolitik und Sozialstaat: Festschrift für Gerhard Bäcker*, Wiesbaden, VS Verlag, p. 201-219, https://doi.org/10.1007/978-3-531-19024-2_13.
- Bosch G., Zühlke-Robinet K. (2000), *Der Bauarbeitsmarkt: Soziologie und Ökonomie einer Branche*, Frankfurt am Main, Campus.
- Brussig M. (2011), « Zwischen Erwerbsaustritt und Renteneintritt: "Gelingende" und "prekäre" Altersübergänge », *Deutsche Rentenversicherung*, n° 66, p. 143-160.
- Brussig M., Schwarzkopf M. (2014), « Altersübergänge in der Bauwirtschaft gestalten: Prekarisierung vermeiden – Erwerbsbeteiligung stärken », *Arbeitspapier*, n° 291, Hans-Böckler Stiftung, <http://hdl.handle.net/10419/116748>.
- Chagny O., Fröhler N. (2017), « Introduction. Les dispositifs de transition emploi-retraite en Allemagne », *La Revue de l'IREs*, n° 90, p. 73-86.
- Cihlar V., Mergenthaler A., Micheel F. (2014), *Erwerbsarbeit und informelle Tätigkeiten der 55- bis 70-Jährigen in Deutschland*, Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, Wiesbaden, goo.gl/YmZ6f8.
- Deppe F. (2012), *Gewerkschaften in der grossen Transformation: von den 1970er Jahren bis heute: eine Einführung*, Köln, PapyRossa.
- Deutsche Post (2015), « Generationenvertrag der Deutschen Post AG knackt Marke von 20 000 Teilnehmern », *Pressemitteilung*, goo.gl/wRPDg5.
- DRV (Deutsche Rentenversicherung Bund) (2015a), *Rentenversicherung in Zeitreihen 2015*, Berlin, goo.gl/WWFisU.
- DRV (2015b), *Rentenzugang 2014*, Band 203, Berlin.
- Ellguth P., Gerner H.-D., Zapf I. (2013), « Flexibilität für Betriebe und Beschäftigte: Vielfalt und Dynamik bei den Arbeitszeitkonten », *IAB-Kurzbericht*, n° 3, <http://doku.iab.de/kurzber/2013/kb0313.pdf>.

- Ellguth P., Kohaut S. (2011), « Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2010 », *WSI-Mitteilungen*, n° 64, p. 242-247.
- Engstler H. (2015), « Erwerbstätigkeit im Ruhestand », *Informationsdienst Altersfragen*, vol. 42, n° 4, p. 12-20.
- EVG (Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft) (2015), *Grundsatzregelung zur gemeinsamen Gestaltung der Personal-, Sozial- und Tarifpolitik in den Unternehmen des DB Konzerns (DemografieTV EVG)*, Frankfurt am Main, goo.gl/BXz4GY.
- Fehmel T. (2013), « Sozialpolitik per Tarifvertrag: Ursachen und Folgen der Vertarifizierung sozialer Sicherung », *SEU Working Paper*, n° 5, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-365982>.
- Freidank J., Grabbe J., Kädtler J., Tullius K. (2011), « Altersdifferenzierte und altersgerechte Betriebs- und Tarifpolitik: eine Bestandsaufnahme betriebspolitischer und tarifvertraglicher Maßnahmen zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit », *INQA-Bericht*, n° 42.
- Frerich J., Frey M. (1993), *Handbuch der Geschichte der Sozialpolitik in Deutschland. Band 3: Sozialpolitik in der Bundesrepublik Deutschland bis zur Herstellung der Deutschen Einheit*, München, Oldenbourg.
- Fröhler N. (2014a), « Entstaatlichung – Vertarifizierung – Verbetrieblichung: Politik und Praxis des flexiblen Übergangs in den Ruhestand », *Zeitschrift Für Sozialreform*, vol. 60, n° 4, p. 413-438. <https://doi.org/10.1515/zsr-2014-0407>.
- Fröhler N. (2014b), « Beiträge zum Ausgleich von Rentenabschlägen: Ein wirksames Instrument zum flexiblen Übergang in den Ruhestand? », *Soziale Sicherheit*, vol. 63, n° 10, p. 368-372.
- Fröhler N. (2015a), « Betriebliche Regulierung des Übergangs von der Erwerbsphase in den Ruhestand », *WSI-Mitteilungen*, 2015/2, p. 96-107.
- Fröhler N. (2015b), « Vom Staat zum Betrieb. Der Übergang in den Ruhestand im sozialpolitischen Wandel », *Informationsdienst Altersfragen*, vol. 42, n° 2, p. 13-19.
- Fröhler N. (2016a), *Der Übergang in die Beamtenversorgung im beschäftigungspolitischen Wandel: eine empirische und analytische Bestandsaufnahme*, Baden-Baden, Nomos.
- Fröhler N. (2016b), « Staat statt Tarif und Betrieb. Ein Beitrag zur Diskussion um die (Re-)Flexibilisierung des Rentenübergangs », *Sozialer Fortschritt*, vol. 65, n° 7, p. 161-171, <https://doi.org/10.3790/sfo.65.7.161>.
- Fröhler N., Fehmel T., Klammer U. (2013), *Flexibel in die Rente: gesetzliche, tarifliche und betriebliche Perspektiven*, Berlin, Sigma.
- Hildebrandt E., Wotschack P., Kirschbaum A. (2009), *Zeit auf der hohen Kante: Langzeitkonten in der betrieblichen Praxis und Lebensgestaltung von Beschäftigten*, Berlin, Sigma.
- Jacobs K., Schmähl W. (1988), « Der Übergang in den Ruhestand. Entwicklungen, öffentliche Diskussion und Möglichkeiten seiner Umgestaltung », *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, n° 21, p. 194-205.
- Junghanns B. (2010), « Dem demographischen Wandel Rechnung tragen – Das neue FALTER-Modell des öffentlichen Dienstes », *Zeitschrift für Tarif-, Arbeits- und Sozialrecht des öffentlichen Dienstes*, n° 24, p. 443-449.

- Katenkamp O., Martens H., Georg A., Naegele G., Sporket M. (2012), *Nicht zum alten Eisen! Die Praxis des Demographie-Tarifvertrags in der Eisen- und Stahlindustrie*, Berlin, Sigma.
- Klammer U. (2003), « Altersteilzeit zwischen betrieblicher und staatlicher Sozialpolitik », *Sozialer Fortschritt*, n° 52, p. 39-47.
- Körner T., Meinken H., Puch K. (2013), « Wer sind die ausschließlich geringfügig Beschäftigten? Eine Analyse nach sozialer Lebenslage », *Wirtschaft und Statistik*, Januar, p. 42-61.
- Leber U., Stegmaier J., Tisch A. (2013), « Altersspezifische Personalpolitik: Wie Betriebe auf die Alterung ihrer Belegschaften reagieren », *IAB-Kurzbericht*, n° 13, <http://doku.iab.de/kurzber/2013/kb1313.pdf>.
- Lessenich S. (2008), *Die Neuerfindung des Sozialen: der Sozialstaat im flexiblen Kapitalismus*, Bielefeld, Transcript.
- Müller-Jentsch W. (2007), *Strukturwandel der industriellen Beziehungen. « Industrial Citizenship » zwischen Markt und Regulierung*, Wiesbaden, VS-Verlag.
- Nienhüser W., Hoßfeld H. (2010), « Alles auf Betriebsebene regeln? Dezentralisierung der Tarifbeziehungen aus Sicht betrieblicher Akteure », *WSI-Mitteilungen*, 3/2010, p. 126-134.
- OCDE (2006), *Viellissement et politiques de l'emploi : Vivre et travailler plus longtemps*, Paris, Éditions OCDE.
- Rischke H., Kreikebohm R. (2012), « Verbesserung der Absicherung bei Invalidität und mehr Flexibilität beim Übergang in Rente. Denkanstöße aus der Rentenversicherung zu den wichtigsten Themen der aktuellen Reformagenda », *RVaktuell*, n° 59, p. 2-16.
- Schäfer C. (2008), « Die WSI-Betriebsrätebefragung 2007 – Methoden und ausgewählte Ergebnisse », *WSI-Mitteilungen*, 6/2008, p. 291-296.
- StBA (Statistisches Bundesamt) (2015), « Mikrozensus. Bevölkerung und Erwerbstätigkeit: Stand und Entwicklung der Erwerbstätigkeit in Deutschland », *Fachserie 1, Reihe 4.1.1*, goo.gl/JKNqAQ.
- Strauß J., Lichte R., Schulte C. (2009), « Generationenpolitik und Generationengerechtigkeit im Betrieb. Ergebnisse aus Betriebsfallstudien », *SFS-Beiträge aus der Forschung*, n° 169.
- Teipen C. (2003), *Die Frühverrentung im Wandel betrieblicher Strategien*, Mering, Rainer Hampp.
- Tietel E. (2006), *Konfrontation – Kooperation – Solidarität: Betriebsräte in der sozialen und emotionalen Zwickmühle*, Berlin, Sigma.
- Trampusch C. (2004), « Vom Klassenkampf zur Riesterrente. Die Mitbestimmung und der Wandel der Interessen von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden an der betrieblichen und tariflichen Sozialpolitik », *Zeitschrift für Sozialreform*, n° 50, p. 223-254.
- Trampusch C. (2005), « Institutional Resettlement. The Case of Early Retirement in Germany », in Streeck W., Thelen K. (eds.), *Beyond Continuity: Explorations in the Dynamics of Advanced Political Economies*, Oxford, Oxford University Press, p. 203-227.
- Vogel B. (2007), *Die Staatsbedürftigkeit der Gesellschaft*, Hamburg, Hamburger Edition.

- Wanger S. (2009), « Altersteilzeit: Beliebt, aber nicht zukunftsgerecht », *IAB-Kurzbericht*, 8/2009, <http://doku.iab.de/kurzber/2009/kb0809.pdf>.
- Wanger S. (2010), « Die Altersteilzeit im Zusammenspiel individueller und betrieblicher Einflussfaktoren », *WSI-Mitteilungen*, 8/2010, p. 395-403.
- WSI-Tarifarchiv (2015), *Statistisches Taschenbuch Tarifpolitik*, Düsseldorf, Hans-Böckler Stiftung.

Annexe

Tableau 1. Principales dispositions des accords collectifs portant sur le départ à la retraite dans les branches analysées en 2015

Bâtiment	
Temps partiel en fin de carrière	Accessibilité : non ; nombre maximal de bénéficiaires : non ; complément : 70 % du salaire net antérieur ; durée : 0-10 ans ; âge : à partir de 55 ans et jusqu'à l'âge donnant droit à une pension de retraite sans décote ; pas de clauses dérogatoires spécifiques à l'entreprise
Chimie	
Réduction du temps de travail des seniors	Allègement de la charge de travail des seniors par réduction de leur temps de travail hebdomadaire avec compensation salariale intégrale : 2,5 heures de moins à partir de 57 ans ; 3,5 heures à partir de 55 ans dans le cas d'un travail posté continu
Temps partiel en fin de carrière	Accessibilité : non ; nombre maximal de bénéficiaires : 5 % de l'effectif (catégorie prioritaire : les travailleurs les plus âgés) ; complément : au moins 85 % du salaire net antérieur ; durée : 0-6 ans ; âge : à partir de 59 ans et jusqu'à l'âge donnant droit à une pension de retraite sans décote ; clause dérogatoire spécifique à l'entreprise : possibilité de changer le nombre maximal de bénéficiaires, la catégorie de bénéficiaires prioritaire et la durée du dispositif ; si celui-ci est financé au moyen du « fonds démographique » de l'entreprise, le poste devenu vacant doit impérativement être pourvu
Démographie	Obligation de procéder, tous les trois ans, à une « analyse démographique » de l'entreprise (pyramide des âges, des qualifications et des fonctions, etc.) qui sert de base à l'accord sur des mesures et instruments de départ à la retraite appropriés ; dispositions obligatoires et facultatives destinées à promouvoir la santé au travail, le développement des compétences et une organisation du travail en fonction de l'âge ; obligation de constituer un fonds d'entreprise pour le financement des programmes de départ à la retraite (300 € par an et par salarié en 2010, 500 € en 2013, 550 € en 2016 et 750 € en 2017) ; les partenaires sociaux doivent choisir l'un des 6 instruments suivants (ils peuvent aussi en combiner plusieurs) : temps partiel en fin de carrière, CET, retraite partielle, « temps plein réduit » (semaine de 4 jours avec compensation salariale intégrale à partir de 60 ans dans le cas d'un travail posté continu, à partir de 61 ans dans le cas d'un travail posté semi-continu et, dans les autres cas, à partir de 62 ans ; réduction du temps de travail en fin de carrière, ou plus tôt), assurance complémentaire incapacité professionnelle (Berufsunfähigkeitszusatzversicherung Chemie, BUC), prévoyance vieillesse conformément à un accord collectif (épargne retraite) ; en l'absence d'accord d'entreprise, ce sont les dispositions de référence qui s'appliquent : obligation d'utiliser le fonds pour la prévoyance vieillesse conventionnelle (entreprises employant jusqu'à 200 salariés) ou pour les CET (entreprises de plus grande taille)
CET	Comptes en unités monétaires ; alimentation : capitalisation du temps de travail, heures supplémentaires, réduction du temps de travail en fin de carrière, congés payés supplémentaires légaux, salaire de base (max. 10 % de la rémunération annuelle conventionnelle), composantes extraconventionnelles de la rémunération, suppléments, compléments ; utilisations : départ à la retraite, développement des compétences (plus, en fonction de l'accord d'entreprise : phase de travail active dans le cadre d'un temps partiel en fin de carrière, congé parental, congé pour s'occuper d'un proche, diverses périodes d'absence totale d'activité) ; pas d'utilisation libre des actifs du fonds, accord préalable de l'employeur pour une période d'absence totale d'activité



<p>Aménagement du temps de travail en fonction des âges de la vie</p>	<p>L'augmentation de la durée conventionnelle du temps de travail dans l'Est de l'Allemagne (40 heures hebdomadaires, contre 37,5 dans l'Ouest) est partiellement compensée par le versement de 2,5 % de la masse salariale annuelle brute dans un fonds spécial (Arbeitszeitfonds), qui permet de financer trois modèles de réduction du temps de travail des salariés : a) pour l'éducation d'un enfant ou pour s'occuper d'un proche (2,5 heures/semaine), b) pour les salariés effectuant des tâches particulièrement pénibles (2,5 heures/semaine), c) pour les salariés travaillant à temps partiel à partir de 60 ans. Temps partiel à partir de 60 ans avec compensation salariale partielle : 80 % (jusqu'à 30 % de la perte de revenu est compensée) ou 50 % (jusqu'à 40 % de la perte de revenu est compensée, ou jusqu'à 45 % dans le cas d'un travail posté semi-continu, ou jusqu'à 50 % dans le cas d'un travail posté continu) ; la réduction du temps de travail des seniors peut compenser jusqu'à 100 % de la perte de revenu (pour un temps partiel de 80 %) ou jusqu'à 85 % (pour un temps partiel de 50 %)</p>
<p>Commerce de détail</p>	
<p>Pas d'accord collectif sur le départ à la retraite</p>	
<p>Industrie métallurgique et électrotechnique</p>	
<p>Temps partiel en fin de carrière</p>	<p>Accessibilité : oui (ancienneté d'au moins 12 ans), a) pour tous les salariés, b) spécifiquement pour les salariés effectuant des tâches particulièrement pénibles (travail régulier de nuit et travail posté, conditions ambiantes difficiles) ; nombre maximal de bénéficiaires : 4 % de l'effectif (max. 2 % pour le groupe a), max. 3 % pour le groupe b), dispositif réservé en priorité au groupe b) et en priorité aux travailleurs les plus âgés ; complément : 24-42 % de la rémunération brute (inversement proportionnel au niveau de rémunération), soutien de famille (au moins deux tiers du revenu du ménage) : 32-57 % ; durée : 1,5-4 ans (groupe a) ou 1,5-5 ans (groupe b) ; âge : à partir de 61 ans (groupe a) ou de 58 ans (groupe b) et jusqu'à l'âge de départ à la retraite ; compensation de la décote de la pension de retraite : 250 € pour chaque mois de décote, pendant 24 mois max. ; participation des salariés aux coûts du dispositif par imputation de moitié sur la hausse du salaire conventionnel ; clause dérogatoire spécifique à l'entreprise : pour des raisons organisationnelles, possibilité de se limiter au modèle par phases (Blockmodell) ; possibilité, au cas par cas, de renoncer au modèle de temps partiel ; mesures dérogatoires envisageables pour les salariés dont la rémunération est supérieure à la rémunération conventionnelle et si la durée du modèle par phases est de plus de 6 ans ; si le nombre maximal de bénéficiaires n'est pas atteint, l'entreprise peut utiliser les montants correspondants pour financer une politique de ressources humaines qui « prend en compte la démographie » (principalement pour la formation continue individuelle) ou les reverser aux salariés ; possibilité de limiter l'accessibilité générale du dispositif à 1,5 % de l'effectif ou de renoncer complètement au dispositif de temps partiel en fin de carrière au profit d'un accord d'entreprise équivalent portant sur une politique de ressources humaines qui « prend en compte la démographie » (places de formation supplémentaires + formation continue individuelle) ; dans les entreprises sans comité d'entreprise, possibilité de mettre en œuvre un dispositif équivalent sans définir d'exigences supplémentaires</p>
<p>CET (Bade-Wurtemberg et Rhénanie du Nord-Westphalie seulement)</p>	<p>Comptes en temps (et aussi comptes en unités monétaires en Rhénanie du Nord-Westphalie) ; alimentation : temps de travail normal (Bade-Wurtemberg uniquement), capitalisation du temps de travail, heures supplémentaires (max. 152 heures dans l'année), heures de travail diverses (plus, en Rhénanie du Nord-Westphalie : salaire de base, compléments, suppléments et versements divers) ; utilisations : départ à la retraite, phase de</p>



	travail active dans le cadre d'un temps partiel en fin de carrière, développement des compétences (Bade-Wurtemberg uniquement) (plus, en fonction de l'accord d'entreprise : congé parental, congé pour s'occuper d'un proche, diverses périodes d'absence totale d'activité) ; libre utilisation des actifs du fonds
Services publics (État fédéral et administrations locales ; mesures dérogatoires au niveau des Länder)	
Temps partiel en fin de carrière	Accessibilité : oui ; nombre maximal de bénéficiaires : 2,5 % de l'effectif ; complément : 20 % de la rémunération brute ; durée : 0-5 ans ; âge : à partir de 60 ans et jusqu'à l'âge donnant droit à une pension de retraite sans décote ; clause dérogatoire spécifique à l'entreprise : possibilité de relever le nombre maximal de bénéficiaires dans certains secteurs touchés par des restructurations et des licenciements
Démographie	<i>Transports publics locaux :</i> Obligation de procéder périodiquement à une « analyse démographique » de l'entreprise (pyramide des âges et des qualifications, besoins en personnel, charge de travail et risques professionnels) qui sert de base pour les négociations entre partenaires sociaux ; dispositions obligatoires et facultatives destinées à promouvoir la santé, une organisation du travail en fonction de l'âge, l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale, le transfert de savoir, le développement des compétences ; mesures concrètes pour le <i>management</i> des salariés dont les performances ont diminué (réduction de leur charge de travail, reclassement en interne, aide à la recherche d'emploi à l'extérieur de l'entreprise) ; obligation de constituer un fonds d'entreprise (au moins 1 % de la masse salariale brute annuelle) ; les partenaires sociaux doivent s'entendre sur l'utilisation des ressources du fonds : instruments de départ à la retraite (temps partiel et CET, par exemple), mesures destinées à promouvoir la santé au travail, le développement des compétences, une organisation du travail en fonction de l'âge, l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale, le transfert de savoir, et diverses autres mesures ; calcul d'une contribution individuelle supplémentaire des salariés au financement de ces mesures : jusqu'à 1 % de la rémunération annuelle <i>Secteur de l'eau en Rhénanie du Nord-Westphalie :</i> Obligation de procéder périodiquement à une « analyse démographique » de l'entreprise (pyramide des âges, besoins en personnel, charge de travail et risques professionnels) qui sert de base à la négociation de mesures appropriées ; dispositions obligatoires et facultatives destinées à promouvoir le développement des compétences et la santé ; obligation de constituer un fonds d'entreprise (250 € par an et par salarié) ; les partenaires sociaux doivent s'entendre sur l'utilisation des ressources du fonds : mesures de développement des compétences, mesures destinées à promouvoir la santé au sein de l'entreprise, CET (max. un tiers des ressources du fonds), prévoyance vieillesse conventionnelle ou privée ou assurance incapacité professionnelle (max. un tiers également des ressources du fonds) ; selon ce que décident les partenaires sociaux, les salariés peuvent bénéficier de versements supplémentaires (83 € par an) sur un CET existant ou pour la prévoyance vieillesse ou l'assurance incapacité professionnelle
CET	Clause dérogatoire conventionnelle générale, qui permet des accords au niveau de l'entreprise ou au niveau individuel, avec la participation du délégué du personnel ; accords de branche distincts (par exemple dans 4 centres hospitaliers universitaires dans le Bade-Wurtemberg et dans les entreprises des eaux en Rhénanie du Nord-Westphalie)
Retraite partielle	Cumul d'un emploi à temps partiel (50 %) et d'une retraite partielle (33 % ou 50 %), accessibilité : non ; nombre maximal de bénéficiaires : non ; complément : non ; durée : 4 ans ; âge : jusqu'à 2 ans après la limite d'âge pour l'obtention d'une pension de retraite sans décote

Préretraite	Banques publiques (comme dans la banque privée) ; dispositifs de départ à la retraite : professions exposées à des risques sanitaires particuliers ou métiers particulièrement dangereux (pompiers, forces de l'ordre, militaires) ; absence totale d'activité à partir de 60 ans ; indemnité unique représentant 45 % de la rémunération brute mensuelle par année d'emploi (max. 40 000 €) ; condition préalable : prestation supplémentaire correspondant à 30 % de la rémunération brute mensuelle par année d'emploi, au titre d'une assurance privée souscrite spécifiquement à cette fin par le salarié (contribution individuelle)
Industrie papetière	
Temps partiel en fin de carrière	Accessibilité : oui ; nombre maximal de bénéficiaires : 5 % de l'effectif (dispositif réservé en priorité aux travailleurs les plus âgés) ; complément : au moins 85 % de la rémunération brute antérieure ; durée : 2-6 ans ; âge : à partir de 57 ans et jusqu'à l'âge donnant droit à une pension de retraite sans décote ; clause dérogatoire spécifique à l'entreprise : possibilité de modifier le nombre maximal de bénéficiaires, la catégorie de bénéficiaires prioritaires, la durée du dispositif et le taux de compensation de la décote de la pension de retraite et, au cas par cas, de se limiter au modèle par phases
CET	Comptes en temps ou en unités monétaires ; alimentation : comptes de temps de travail, heures supplémentaires, réduction du temps de travail en fin de carrière, congés extraconventionnels, salaire de base, composantes extraconventionnelles de la rémunération, suppléments, compléments, versements spécifiques ; limitation des actifs du fonds : au total 10 % max. de la rémunération annuelle conventionnelle ; utilisations : départ à la retraite, développement des compétences (plus, en fonction de l'accord d'entreprise : phase de travail active dans le cadre d'un temps partiel en fin de carrière, congé parental, congé pour s'occuper d'un proche, diverses périodes d'absence totale d'activité) ; pas d'utilisation libre des actifs du fonds, accord préalable de l'employeur pour une période d'absence totale d'activité
Banque privée	
Temps partiel en fin de carrière	Accessibilité : non ; nombre maximal de bénéficiaires : non ; complément : au moins 20 % de la rémunération brute ; modèle par phases uniquement ; durée : 0-6 ans ; âge : à partir de 55 ans et jusqu'à l'âge donnant droit à une pension de retraite sans décote, clause dérogatoire spécifique à l'entreprise : possibilité de modifier les règles d'accessibilité, le nombre maximal de bénéficiaires, le modèle de temps partiel, le complément, l'âge et la durée du dispositif
CET	Comptes en temps ou en unités monétaires : alimentation : temps de travail normal, capitalisation du temps de travail, heures supplémentaires, heures de travail diverses (hors congés), salaire de base, suppléments, compléments, versements divers ; limitation des actifs du fonds : max. 195 heures dans le cadre du temps de travail annuel conventionnel ; utilisations : départ à la retraite (plus, en fonction de l'accord d'entreprise : phase de travail active dans le cadre d'un temps partiel en fin de carrière, congé parental, congé pour s'occuper d'un proche, diverses périodes d'absence totale d'activité) ; pas d'utilisation libre des actifs du fonds, accord préalable de l'employeur pour une période d'absence totale d'activité
Préretraite	Accessibilité : oui (à partir de 10 ans d'ancienneté) ; nombre maximal de bénéficiaires : non ; absence totale d'activité avec maintien de 70 % de la rémunération brute (75 % pendant les 3 premiers mois) ; durée : 1 an (pour 10 à 19 ans d'ancienneté) ou 2 ans (pour 20 ans d'ancienneté) et jusqu'à la date de départ légal à la retraite



Secteur ferroviaire (groupe Deutsche Bahn)	
Temps partiel en fin de carrière	Accessibilité : non ; nombre maximal de bénéficiaires : non ; complément : 85 % de la rémunération nette antérieure ; modèle par phases uniquement ; durée : 2-6 ans ; âge : à partir de 55 ans et jusqu'à l'âge légal de départ à la retraite ; compensation de la décote de la pension de retraite : suivant l'âge et pour un maximum de 12 000 € ; clause dérogatoire spécifique à l'entreprise : possibilité de changer de modèle de temps partiel et d'introduire une dérogation en fonction de l'âge
Démographie	Nombreuses dispositions de base, obligatoires ou facultatives, concernant la formation et le développement des compétences, l'organisation du travail en fonction de l'âge et la promotion de la santé ; dispositions concrètes relatives aux heures de travail, mesures destinées à promouvoir l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale, protection de l'emploi ; temps partiel spécifique pour les seniors : à partir de 59 ans et jusqu'à l'âge légal de la retraite, droit à une réduction à 81 % du temps de travail, sous forme de congés pris en bloc (il est également possible de recourir à un temps partiel continu et au modèle par phases avec maintien de 90 % de la rémunération brute ; condition préalable : 20 ans d'ancienneté, travail posté, travail de nuit, travail sous astreinte, travail dans des conditions ambiantes particulières ou avec d'autres contraintes particulières au moins pendant les 10 dernières années) ; possibilité de réduction supplémentaire du temps de travail en utilisant les actifs du CET ; financement par un fonds constitué au niveau du groupe et dans lequel sont versés 25 millions € par an ; les ressources non utilisées serviront à étendre le modèle (il est prévu d'élargir le cercle des bénéficiaires et d'encourager les jeunes travailleurs à ouvrir un CET) ; temps partiel en fin de carrière : droit à une réduction du temps de travail jusqu'à 20 % sans compensation salariale à partir de 60 ans dans le cas d'un travail posté, d'un travail de nuit ou d'un travail sous astreinte pour les salariés qui n'ont pas droit à un temps partiel spécifique ; protection étendue contre le licenciement, y compris pour les salariés dont les performances ont diminué (garantie de maintien de l'emploi, gestion de la réinsertion professionnelle, reclassement en interne sur un autre site du groupe, garantie de percevoir au moins 75 % de la rémunération antérieure, plus une indemnité compensant partiellement les pertes de revenu)
CET	Comptes en unités monétaires ; alimentation : temps de travail normal, capitalisation du temps de travail, heures supplémentaires, heures de travail diverses, rémunération courante (retenue minimale de 450 € par mois), primes heures supplémentaires, versements divers ; utilisations : départ à la retraite, phase de travail active dans le cadre d'un temps partiel, développement des compétences, congé parental, congé pour s'occuper d'un proche, temps partiel, congé sabbatique ; pas d'utilisation libre des actifs du fonds, accord préalable de l'employeur pour une période d'absence totale d'activité
Confection et textile	
Temps partiel en fin de carrière	Accessibilité : oui (à partir de 10 ans d'ancienneté) ; nombre maximal de bénéficiaires : 2 % de l'effectif ; complément : 475 €, mais au minimum 20 % de la rémunération brute ; durée : 2-5 ans ; âge : à partir de 60 ans et jusqu'à l'âge donnant droit à une pension de retraite sans décote ; clause dérogatoire spécifique à l'entreprise : possibilité de modifier le nombre maximal de bénéficiaires ou les critères de sélection, de refuser le dispositif au cas par cas, de différer d'un an sa mise en œuvre ou de le limiter à un certain modèle de temps de travail

Source : compilation de données par l'auteur.

Résumés des articles

L'UNSA et la quête de la représentativité : s'implanter dans les entreprises, avant et après la loi du 20 août 2008

Nicolas FARVAQUE

Cet article s'intéresse aux stratégies de développement de l'Union nationale des syndicats autonomes (Unsa), dans le contexte de l'application de la loi sur la représentativité syndicale (dans le secteur privé) du 20 août 2008. Avant cette loi, l'Unsa était exclue des avantages accordés aux cinq syndicats bénéficiant d'une représentativité irréfragable. L'Unsa avait combattu l'ancien système de représentativité mais a également critiqué les modalités de cette loi. Elle en fait désormais un usage stratégique, marqué par une doctrine d'implantation dans les entreprises, visant à élargir sa base. Par des transferts de militants et une approche ouverte aux stratégies d'alliances, l'Unsa joue un rôle dans les évolutions du paysage syndical français. Ces stratégies de développement interrogent au final le modèle d'autonomie de l'Unsa, qui évolue au motif d'une nécessaire structuration et rationalisation de l'organisation.

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

Mara BISIGNANO

Alors que la dégradation de la situation de l'emploi se poursuit depuis plusieurs décennies, la crise économique de 2007 a réactualisé avec davantage d'acuité les conséquences de l'expérience de la perte d'emploi. Au sein des différents espaces nationaux européens, les politiques publiques qui interviennent à différentes échelles entendent infléchir les impacts de la crise sur l'emploi et les conditions de travail. C'est souvent dans un cadre normatif et législatif transformé que d'anciens mécanismes de régulation sont remis sur le devant de la scène pour étoffer la palette d'instruments au

service de la négociation dans l'entreprise. Cet article interroge les ressorts de l'action syndicale et ses implications sur l'emploi et les conditions de travail issues de la négociation d'un accord de partage du temps de travail au sein de quatre entreprises situées en Italie.

Dossier. La transition emploi-retraite en Allemagne : de la loi aux dispositifs conventionnels

Introduction. Les dispositifs de transition emploi-retraite en Allemagne

Odile CHAGNY et Norbert FRÖHLER

En Allemagne, l'allongement de la durée de l'activité professionnelle constitue l'un des grands objectifs de la politique sociale menée par l'État depuis au moins la réforme des retraites de 1992. Le législateur a progressivement restreint les possibilités de sortie anticipée du marché du travail et relevé les limites d'âge. Dans le même temps, il a encouragé les accords de branche et d'entreprise pour l'élaboration des dispositifs de départ à la retraite. Cet article introductif analyse les évolutions des modalités de transition emploi-retraite et tout particulièrement l'articulation entre le système de retraite, la prise en charge du non-emploi, et les dispositifs relevant des branches et des entreprises. Un second article (Fröhler, dans ce numéro) analyse la « boîte noire » que constituent les accords collectifs de branche ou d'entreprise et leurs conséquences pour les salariés.

Accords de branche et d'entreprise, les nouveaux instruments de la politique sociale L'exemple des dispositifs de départ à la retraite en Allemagne

Norbert FRÖHLER

Cet article est centré sur les dispositifs de transition emploi-retraite négociés en Allemagne au niveau des branches ou des entreprises depuis une vingtaine d'années afin de pallier le désengagement de l'État des dispositifs légaux qui existaient antérieurement (Chagny, Fröhler, dans ce numéro). Il examine les effets de ces changements sur les possibilités d'action au moyen d'accords collectifs, ainsi que sur les conditions individuelles de départ. Il s'appuie sur des données qualitatives et quantitatives pour présenter une vue d'ensemble de la conception, de la diffusion et de l'utilisation des dispositifs de départ à la retraite au niveau des branches et des entreprises. Il en ressort que même ces dispositifs sont touchés par des phénomènes d'érosion considérables.

English Abstracts

UNSA and the Quest for Representativeness: Achieving a Presence in Companies Before and After the Law of 20th August 2008

Nicolas FARVAQUE

The present article looks at the development strategies used by UNSA, the Union nationale des syndicats autonomes (National Union of Autonomous Unions) in the context of the law on union representativeness in the private sector of 20th August 2008. Prior to this law, UNSA was excluded from the advantages granted to the five trade unions that enjoy irrefutable representativeness. UNSA argued against the former system of representativeness while also criticising the new law. It has since used the law strategically, implementing a policy of seeking to achieve a presence in companies to expand its base. By transferring activists and adopting an open approach to alliance-forming strategies, UNSA has helped shape the developments of French trade unionism. These development strategies question UNSA's model of autonomy, which is changing on the grounds that the organisation needs to undergo structuring and rationalisation.

Negotiating Job Shares in Companies: A Study of its Impact on Employment and Working Conditions

Mara BISIGNANO

The employment situation has been worsening for several decades now and the economic crisis of 2007 made losing a job an even more challenging experience. Various European countries have implemented public policies on a range of different scales to lessen the impact of the crisis on employment and working conditions. A new normative and legislative framework has often been used to reactivate dormant regulation mechanisms to add to the range of tools available for company bargaining. The article explores how trade unions have handled the issue and its implications for employment as well as the working conditions resulting from negotiating a jobsharing agreement in four Italian companies.

Dossier. Transitioning from Employment to Retirement in Germany: From the Law to Collective Agreements

Introduction. Transitioning from Employment to Retirement in Germany

Odile CHAGNY and Norbert FRÖHLER

Extending working lives has been one of Germany's key social policy objectives since at least the pension reform of 1992. Legislation has progressively limited opportunities for early retirement and raised the retirement age. At the same time, it has encouraged branch and company agreements to develop mechanisms for taking retirement. The article analyses the developments in transitioning from employment to retirement, principally the point where the retirement system, the management of non-employment, and branch- and company-specific mechanisms meet. Fröhler's article in the present issue further analyses the « black box » of collective branch or company agreements and their consequences for employees.

Branch and Company Agreements as New Tools for Social Policy The Case of Retirement Mechanisms in Germany

Norbert FRÖHLER

The article focuses on mechanisms for transitioning from work to retirement negotiated in Germany at branch or company level in the past twenty years to compensate for the state's withdrawal from the earlier legal mechanisms (see Chagny and Fröhler in this issue). It studies the impact of these changes on the potential for action by means of collective agreements and on the conditions of retirement for individuals. It draws on qualitative and quantitative data for an overview of the design and implementation of retirement mechanisms at branch and company level, revealing that the mechanisms in question have suffered considerable erosion.

« Au service des organisations syndicales représentatives des travailleurs »

BULLETIN d'ABONNEMENT 2017

nom, prénom _____

fonction _____

adresse _____

tél. _____

e-mail _____

Désire m'abonner à :

- La Chronique internationale de l'IRES* au prix de 30,00 €.
- La Revue de l'IRES* au prix de 79,00 €.
- La Chronique internationale de l'IRES + Revue* au prix de 99,00 €.

Les étudiants (justificatif à l'appui) pourront bénéficier d'une remise de 50 % sur les abonnements et sur les publications achetées à l'unité.

Règlement par :

- Chèque bancaire (payable en France) à l'ordre de l'IRES
- Virement à l'ordre de l'IRES - Banque CDC
IBAN FR72 4003-1000-0100-0024-5046-D80 – BIC : CDCGFRPPXXX

date et signature

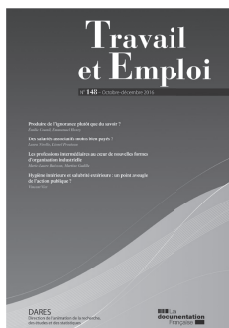
La Revue de l'IREs est une revue pluridisciplinaire publiée par l'Institut de Recherches Économiques et Sociales. Elle est destinée à nourrir la connaissance dans les domaines intéressant l'ensemble des organisations syndicales : marché du travail et politiques d'emploi, politique économique, revenus et protection sociale, conditions de travail et activité de travail, modes de gestion des salariés, relations professionnelles. S'adressant aux chercheurs, praticiens et experts venant de différentes disciplines (droit, économie, gestion, histoire, sociologie, sciences politiques), La Revue de l'IREs porte une attention particulière aux articles novateurs issus d'enquêtes empiriques ou mobilisant une méthodologie originale, ainsi qu'aux éclairages comparatifs internationaux sur les relations sociales.

Les articles proposés pour publication à La Revue de l'IREs sont évalués de façon collégiale par un comité de lecture formé du directeur de l'IREs, de la rédactrice en chef de la revue, d'un(e) rapporteur(e) interne et de la secrétaire de rédaction (acceptation pour discussion en réunion d'équipe, demande de modifications préalables ou refus). Lorsque le projet d'article est accepté, l'auteur en fait une présentation lors d'un séminaire composé des chercheurs de l'IREs et des conseillers techniques des organisations syndicales réunis en comité de lecture. À la suite de la réunion, une synthèse des remarques du comité de lecture est transmise à l'auteur pour modification avant l'envoi de sa version finale.

Les propos tenus par les auteurs n'engagent qu'eux et ne reflètent en aucun cas la position de l'IREs sur les thématiques traitées.

Le fait de soumettre un article à La Revue de l'IREs vaut accord autant pour la diffusion de son édition papier que son édition électronique (sur le site de l'IREs comme sur le site Cairn.info).

Modalités d'envoi : les articles, qui ne doivent pas excéder 60 000 signes (notes et tableaux compris), doivent être envoyés au secrétariat de rédaction de la revue (julie.baudrillard@ires.fr). Voir les consignes aux auteurs sur le site de l'IREs (www.ires.fr).



TRAVAIL et EMPLOI

n° 148, octobre-décembre 2016

ARTICLES

Produire de l'ignorance plutôt que du savoir ?

L'expertise en santé au travail
Émilie Counil, Emmanuel Henry

Des salariés associatifs moins bien payés ?

Une analyse sociohistorique et statistique par domaine d'activité
Laura Nirello, Lionel Prouteau

Les professions intermédiaires au cœur de nouvelles formes d'organisation industrielle

Enquête auprès de techniciens et d'agents de maîtrise de l'industrie aéronautique
Marie-Laure Buisson, Martine Gadille

Hygiène intérieure et salubrité extérieure : un point aveugle de l'action publique ?

Chronique de deux domaines séparés en France (1810-1917)
Vincent Viet

NOTES DE LECTURE

Fanny Gallot, *En découdre. Comment les ouvrières ont révolutionné le travail et la société*
Violaine Girard

Milena Doytcheva, *Politiques de la diversité. Sociologie des discriminations et des politiques antidiscriminatoires au travail*
Vincent-Arnaud Chappe

Guy Jobert, *Exister au travail. Les hommes du nucléaire*
Marie Ponnet

Pour consulter *Travail et Emploi* en version numérique, rendez-vous sur les plateformes Cairn, Revues.org et les pages de la revue sur le site de la Dares : les articles de plus de deux ans y sont en accès gratuit et les notes de lecture librement consultables dès leur parution. Le texte intégral des articles les plus récents est disponible, en accès payant, sur Cairn.

Pour vous abonner à *Travail et Emploi* au format papier ou acheter un numéro, vous pouvez consulter le site de la Documentation française (<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/>) ou appeler le 01 40 15 70 00.

• **Tarifs :**

Le numéro : 20 €
L'abonnement un an (quatre numéros) :
France métropolitaine : 63 € TTC ;
Dom-Tom et RP : 69,70 € HT avion éco ;
Europe : 68 € TTC ;
autres pays : 71,70 € TTC avion éco.

• **Adresse de la rédaction :**

Revue *Travail et Emploi*
Dares-Mission animation
de la recherche
39-43 quai André Citroën
75015 Paris

2017 72-2 PRINTEMPS SPRING

REVUE TRIMESTRIELLE
RELATIONS INDUSTRIELLES

RIIR

Revue trimestrielle bilingue publiée
depuis 1945 par le Département des
relations industrielles de l'Université Laval

ARTICLES

Safety and Multi-employer Worksites
in High-risk Industries: An Overview

MAGNUS NYGREN, MATS JAKOBSSON, EIRA ANDERSSON
AND BO JOHANSSON

Gouvernance des régimes complémentaires
de retraite, relations du travail et conflits
de rôle : une enquête québécoise

DANIEL COULOMBE, ESTHER DÉOM, FRÉDÉRIC HANIN
ET ANNETTE HAYDEN

The Predictors of Unmet Demand
for Unions in Non-Union Workplaces:
Lessons from Australia

AMANDA PYMAN, JULIAN TEICHER, BRIAN COOPER
AND PETER HOLLAND

« Leur façon de punir, c'est avec l'horaire ! » :
Pratiques informelles de conciliation
travail-famille au sein de commerces
d'alimentation au Québec

MÉLANIE LEFRANÇOIS, JOHANNE SAINT-CHARLES, SYLVIE FORTIN
ET CATHERINE DES RIVIÈRES-PIGEON

Individuals' Assessment of Corporate
Social Performance, Person-Organization
Values and Goals Fit, Job Satisfaction
and Turnover Intentions

SARAH HUDSON, DOUGLAS BRYSON AND MARCO MICHELOTTI

Assurer son employabilité militante
par la mobilisation du capital social : le cas
des ex-permanents syndicaux lors d'une
reconversion en dehors de la sphère du syndicat

PAULINE DE BECDELÈVRE ET FRANÇOIS GRIMA

"You've Just Cursed Us":
Precarity, Austerity and Worker Participation
in the Non-profit Social Services

IAN CUNNINGHAM, DONNA BAINES AND JOHN SHIELDS

INDUSTRIAL RELATIONS
QUARTERLY REVIEW

A bilingual quarterly published since
1945 by the Industrial Relations
Department, Université Laval

RI/IR EN LIGNE

RI/IR est disponible en ligne
sur le site Érudit :

www.erudit.org/revue/ri

Pour abonnement institutionnel,
contacter Érudit.

Pour consulter les règles de publication
ou vous abonner,
visitez notre site Internet :

www.riir.ulaval.ca

RI/IR ONLINE

RI/IR is available on line on
Érudit website at:

www.erudit.org/revue/ri

For an institutional subscription
to digitalized issues,
please contact Érudit.

Visit our website for Notes to
contributors or to subscribe:

www.riir.ulaval.ca

RELATIONS INDUSTRIELLES
INDUSTRIAL RELATIONS

Pavillon J.-A.-DeSève
1025, avenue des Sciences-Humaines
Bureau 3129, Université Laval
Québec (Québec) Canada G1V 0A6

TÉLÉPHONE : (418) 656-2468

COURRIEL / E-MAIL :
relat.ind@rlt.ulaval.ca

www.riir.ulaval.ca

L'IRES

L'Institut de Recherches Économiques et Sociales (IRES) a été créé en 1982 par l'ensemble des organisations syndicales représentatives françaises, avec le concours du gouvernement. La CFDT, la CFE-CGC, la CFTC, la CGT, la CGT-FO et l'UNSA-Éducation le gèrent en commun depuis cette date.

L'IRES est juridiquement constitué sous forme d'association. Son conseil d'administration est composé de neuf syndicalistes, neuf personnalités scientifiques et quatre représentants du Premier ministre. Son bureau regroupe six syndicalistes, un par organisation constitutive. La présidence est assumée à tour de rôle par le représentant de l'une d'entre elles. Le directeur est un universitaire.

Ses ressources sont assurées par une subvention publique de l'État et par des conventions de recherche.

Ses missions

L'Institut a pour vocation d'apporter aux organisations syndicales des éléments d'appréciation et d'analyse sur l'ensemble des questions économiques et sociales.

Pour réaliser ses missions, l'IRES procède selon deux modalités.

- D'une part, un centre de recherche et de documentation regroupe une trentaine de personnes : chercheurs, documentalistes et administratifs. Il se consacre à la réalisation d'un programme à moyen terme approuvé par le conseil d'administration.

- D'autre part, il soutient l'effort de recherche propre à chaque centrale. Pour cela, après accord du conseil d'administration, il finance des programmes réalisés par des équipes choisies par chacune des organisations. Les résultats de ces recherches sont mis à la disposition de l'ensemble d'entre elles. On peut se les procurer auprès de chaque centrale. L'ensemble de ces activités est regroupé sous l'appellation Agence d'Objectifs.

Les thèmes plus précis de recherche privilégient les questions relatives au travail, aux stratégies économiques, à la protection sociale et aux relations professionnelles.

Conseil d'administration de l'IRES

Neuf syndicalistes

Membres du Bureau :

Marie-Laurence BERTRAND, CGT

Jean-Paul BOUCHET, CFDT

Fabrice COQUELIN, UNSA-Éducation

Christophe COUILLARD, CGT-FO

Bernard IBAL, CFTC

Franck MIKULA, CFE-CGC

Membres du Conseil :

Fabrice CANET, CGT

Marylise LÉON, CFDT

Sophie TASQUÉ, CGT-FO

Quatre représentants du Premier ministre

Didier BLANCHET, INSEE, Directeur des études et des synthèses économiques

Selma MAHFOUZ, Directrice de l'animation de la recherche, des études et des statistiques

Yves STRUILLLOU, DGT, Directeur général

Michel YAHIEL, CGSP France Stratégie, Commissaire général

Neuf personnalités scientifiques

Mario CORREIA, Maître de conférences à l'université de Méditerranée

Gilles FERREOL, Professeur à l'université de Franche-Comté

Cécile GUILLAUME, Maître de conférences à l'université de Lille 1

Donna KESSELMAN, Professeure à l'université Paris-Est Créteil

Bernard LAURENT, Professeur à l'École de management de Lyon

Nasser MANSOURI-GUILANI, Enseignant à l'université de Marne-la-Vallée

Sandrine MICHEL, Maître de conférences à l'université Montpellier 1

Angel PINO, Professeur à l'université Michel de Montaigne Bordeaux 3

Frédéric REY, Maître de conférences au Cnam