

Bisignano Mara,  
IDHES-UMR8533, Université Paris Ouest Nanterre,  
[mbisignano@u-paris10.fr](mailto:mbisignano@u-paris10.fr)

Colloque « **Comment le travail se négocie-t-il ?** »  
Aix-en-Provence, 28 et 29 Mai 2015

### **Négocier et organiser le travail : une forme de résistance collective**

L'emploi et sa défense sont, dans le contexte socio-économique actuel, un enjeu central tant pour les salariés que pour leurs représentants. Ainsi, le risque de perte d'emploi suscite souvent des stratégies collectives et individuelles de réactions face à ce qui est présenté comme inéluctable au nom de la compétitivité des entreprises. On sait que l'objectif de la protection de l'emploi est une revendication assez commune pour l'acteur syndical. Or, le contexte de crise économique restreint les marges d'action des acteurs. Dans ces conditions, la question du travail risque d'être minorée dans les négociations au profit d'une posture de défense de l'emploi. Ce questionnement constitue l'objet de cette communication. Elle se propose d'interroger les ressorts de la négociation d'entreprise sur des dispositifs de chômage partiel issus d'un accord interprofessionnel en Italie. A partir des implications sur les collectifs de travail de ce dispositif de régulation de l'emploi et du travail, cette communication porte une attention particulière au processus de négociation dans l'entreprise, entendu ici en tant que lieu de manifestation à la fois de contraintes et de formes de résistances collectives. Pour cela, nous privilégions une entrée par l'action et l'acteur collectif. En nous appuyant sur l'expérience de quatre établissements (de moyenne et grande dimension) ayant négocié sur la période 2007-2012 un recours à des dispositifs de modulation horaire pour faire face à des problèmes d'ordre conjoncturels et/ou structurels, nous nous efforcerons de montrer comment la question de la défense de l'emploi constitue souvent le moyen par le biais duquel l'acteur syndical cherche à limiter les contraintes de la direction sur l'organisation de l'activité de travail. A partir de l'analyse des registres de justifications véhiculés par ces acteurs, nous verrons d'une part que la conclusion d'un accord sur la modulation de l'horaire de travail incarne une forme de résistance collective et d'autre part les implications de cet outil sur les contenus, les pratiques et l'organisation du travail.

## 1. Le chômage partiel : amortisseur de la crise ?

Depuis la crise de 2008, on assiste dans la plupart des pays européens à une recrudescence du recours à des dispositifs légaux et/ou conventionnels de réduction du temps de travail tels que le chômage partiel. Couramment considérés comme des outils de flexibilité quantitative interne (Boyer, 1986), les dispositifs de chômage partiel sont souvent présentés comme une alternative, plus ou moins efficace, aux licenciements collectifs. Cela dit, depuis 2008, de nombreux pays ont modifié leur régime de chômage partiel en agissant à la fois sur le montant et la durée des prestations. Dans le panorama européen, l'Allemagne demeure le principal utilisateur de dispositifs de chômage technique (*Kurzarbeit*) suivi de l'Italie. La France quant à elle, malgré des aménagements réglementaires visant à augmenter le taux d'indemnisation et le contingent d'heures autorisées (cf. Accord National Interprofessionnel de 2009), fait un usage plus résiduel de cet instrument. A titre d'exemple, en 2011, 12 millions d'heures ont été utilisées au titre du chômage partiel en France (Calavrezo, Lodin, 2012) contre près de 530 millions d'heures en Italie.

L'Italie est donc le deuxième pays de la zone euro à voir recouru au chômage partiel. D'après les données produites par l'organisme public en charge des autorisations administratives, le nombre de salariés concernés par au moins une heure de réduction du temps de travail a été en 2011 de près d'1,4 millions, soit environ deux fois plus qu'en 2009. A titre de comparaison, la mesure n'a concernée en France que 34 000 salariés en 2011 (Calavrezo, Beauvoir, 2012). Cette différence tient au fait que l'Italie dispose depuis les années 1940 d'un système de chômage partiel articulé autour de différentes modalités de recours (Encadré n°1). Ainsi, ce régime constitue l'un des piliers de la politique économique et de l'emploi. Le rôle joué par ce régime au sein des politiques de l'emploi est tout à fait particulier car tout en étant un outil patronal de régulation de l'emploi, il représente également un instrument de garantie salariale pour les salariés en emploi. Son usage au cours du temps a été variable et a permis d'encadrer les transformations des systèmes productifs. Les organisations syndicales ont contribué aux aménagements législatifs que le régime a connu et cela notamment à partir des années 1970. Au cours de cette dernière période, ce régime a servi à la fois l'objectif syndical de défense des postes de travail et l'intérêt des entreprises de pouvoir s'appuyer sur un instrument de flexibilité du travail et de l'emploi.

### **Encadré n°1. Les dispositifs de modulation de l'horaire de travail**

La législation italienne prévoit trois modalités de modulation de l'horaire de travail. Chacune répond à des situations spécifiques et à des temporalités différentes.

La Caisse de compensation salariale ordinaire (*Cassa Integrazione Guadagni Ordinaria*) intervient pour atténuer les effets imputables à un ralentissement temporaire de l'activité productive. Le recours à cette forme de chômage partiel ne peut excéder 13 semaines consécutives prorogables dans la limite de 52 semaines au cours d'une période de deux ans pour chaque unité productive.

La Caisse de compensation salariale extraordinaire (*Cassa Integrazione Guadagni Straordinaria*) intervient en cas de crise structurelle, de restructuration, de réorganisation et de reconversion productive. Sa durée varie selon le motif d'interruption de l'activité, d'un an en cas de crise à un maximum de quatre ans en cas de restructuration.

Dans le cadre de ces deux modalités de chômage partiel, les salariés perçoivent une indemnité de remplacement équivalente à 80 % du salaire qui aurait été perçu pour les heures chômées (entre 0 et 40 heures) dans la limite d'un plafond révisé annuellement.

L'accord de solidarité peut être conclu pour une durée maximale de 24 mois. Ce type d'accord se pose en alternative à la volonté des directions d'entreprise de procéder à une procédure de licenciement collectif. Deux causes de recours existent. Une première vise à maintenir le niveau d'emploi au sein d'une unité productive tandis qu'une deuxième vise à augmenter le niveau d'emploi par le biais de nouveaux recrutements.

L'OCDE estime dans ses perspectives de l'emploi 2010 que l'utilisation de ce dispositif aurait permis de sauvegarder près de 221 500 emplois en Allemagne, 124 000 en Italie et 18 000 en France. Ces écarts seraient, toujours selon l'organisation, à rapporter à l'augmentation de la part de salariés concernés par une mesure de chômage partiel entre 2007 et 2009. Ces différences s'expliquent par plusieurs facteurs. Tout d'abord, les stratégies d'usage de ces outils varient selon les pays et la place qui leur est attribuée au sein des politiques publiques de l'emploi. Ensuite, ces niveaux de recours différenciés sont également le reflet de la structure de l'emploi. En effet, les pays qui enregistrent des recours massifs à ces dispositifs sont ceux dont la part de l'emploi industriel demeure importante. Ce constat s'avère particulièrement vrai car les secteurs industriels sont les principaux bénéficiaires du dispositif. Enfin, le cadre de la négociation, les causes de recours, la durée de recours ou encore les logiques de financement de ces mesures sont autant d'éléments entrant en ligne de compte.

Certes le recours à ces outils constitue pour l'entreprise comme pour les salariés un moment propice pour organiser autrement l'activité de travail. La possibilité d'adapter le temps de travail aux aléas de l'activité permet aux entreprises de répartir autrement la charge de travail

entre les salariés en apportant ainsi des changements dans l'organisation du travail. Les exigences imposées par l'activité productive en elle-même conduisent à repenser la distribution des temps de travail auparavant organisée autour d'équipes et de plages horaires fixes. Face à ces changements impactant directement le procès de travail, l'acteur syndical est confronté à de nouveaux enjeux. Si la protection des postes de travail demeure prioritaire dans sa stratégie d'action, le travail en tant que tel risque d'apparaître comme un élément secondaire de son action. L'acteur syndical accepte-t-il alors les nouvelles contraintes organisationnelles ou au contraire essaye-t-il d'infléchir, à partir des moyens et ressources dont il dispose, les choix opérés par les directions ? Autrement dit, la défense de l'emploi prime-t-elle sur les conditions de travail lors de ces périodes de réduction de l'activité ? L'acteur syndical va-t-il sacrifier la question du travail au nom de la défense des postes de travail ? Ces questionnements structurent la seconde partie de cette communication dans laquelle nous interrogeons les registres de justification véhiculés notamment par les délégués syndicaux d'entreprise sur l'impact d'une période de chômage partiel sur le travail.

## **2. Négocier le travail pour protéger les postes de travail**

Les restructurations constituent souvent des moments clés pour l'analyse des stratégies d'action mises en œuvre par les salariés et leurs représentants. Ces derniers se retrouvent confrontés à une gestion des plans de restructuration susceptibles d'avoir un impact immédiat sur l'activité de travail, les collectifs de travail et les salariés eux-mêmes. Le contexte d'un processus de restructuration influence l'action syndicale. En Italie, le recours à l'une des modalités de chômage partiel en cas de restructuration, réorganisation, reconversion ou crise structurelle impose une phase de négociation préalable et la conclusion d'un accord entre la direction et les représentants syndicaux des salariés. Cet accord établit le niveau de la réduction horaire, les unités productives concernées ainsi que le volume de salariés en sureffectif permanent déclaré par l'entreprise. Bien qu'il ne soit pas possible d'affirmer l'existence d'un lien direct entre restructuration et suppressions d'emplois, un plan de restructuration induit inévitablement des changements organisationnels. Selon que celui-ci produit des effets sur le volume d'emploi ou sur l'organisation du travail, les actions syndicales vont s'organiser sur des registres différents. Dans le premier cas, la réduction du volume d'emploi fait émerger des stratégies individuelles et collectives très différentes (contestations, résignation, recours en justice, etc.). Dans le deuxième cas, l'acteur syndical se

retrouve à intervenir pour limiter les conséquences induites sur l'organisation du travail par certains aménagements organisationnels, tels que la réduction/prolongement du temps de travail, la répartition des tâches entre unités de travail, les mobilités internes ou encore les besoins de requalification professionnelle. Ici, c'est sur la dimension qualitative de l'emploi que l'action syndicale se manifeste. C'est précisément sur cet élément que cette seconde partie de la communication porte. Afin de d'appréhender les enjeux d'une négociation portant de prime abord sur l'emploi, nous verrons comment les salariés et leurs représentants se saisissent de la question du travail. En choisissant de concentrer notre attention sur les expériences de négociation menées dans quatre établissements, nous montrerons que l'attitude syndicale vis-à-vis des pratiques de travail varie en fonction de la modalité de modulation horaire négociée avec la direction (Encadré n°2). D'une part, nous verrons que lorsque les représentants syndicaux négocient un accord de solidarité (Encadré n°1), la question du travail est saisie pour mieux asseoir les postes de travail. D'autre part et lorsque le chômage partiel intervient pour crise et/ou restructuration, les changements affectant le travail s'imposent davantage aux salariés.

#### **Encadré méthodologique**

Ce papier s'appuie sur un travail de recherche doctoral réalisé en Italie entre 2009 et 2012 sur 54 établissements localisés dans quatre macro-zones géographiques (nord-ouest, nord-est, centre et sud) et ayant recouru et négocié un dispositif de modulation de l'horaire de travail. Plusieurs secteurs d'activité ont été privilégiés : métallurgie, automobile, informatique, services aux entreprises, etc. Nous avons procédé à une série d'entretiens semi-directifs auprès des représentants syndicaux élus d'entreprise (majoritairement représentés) et de plusieurs salariés. En complément des entretiens, plusieurs sources qualitatives (bilans sociaux, accords d'entreprise, comptes rendus, résultats des consultations des salariés en assemblée, communiqués de presse syndicale, etc.) ont été utilisées afin de mieux décrypter les enjeux des négociations.

De ce travail, nous retenons pour cette communication, les résultats des enquêtes effectuées auprès de quatre établissements industriels. Parmi ceux-ci, deux ont négocié un accord de solidarité en alternative à une réduction des effectifs. Il s'agit de deux entreprises relevant respectivement du secteur de l'armement (ARME, près de 850 salariés) et du secteur automobile (CAMION, près de 2 600 salariés). Les deux autres établissements retenus appartiennent quant-à-eux aux secteurs de la chimie-plasturgie (PLASTICO, près de 170 salariés) et de l'électronique (ELECTRO, près de 415 salariés). Dans ces deux derniers cas, les représentants syndicaux ont négocié un recours à la modalité extraordinaire de chômage partiel prévue en cas de restructuration ou crise structurelle.

### **2.1. La « solidarité », une occasion pour négocier le travail**

Deux des quatre entreprises retenues pour cette communication ont conclu un accord de solidarité. Ce dispositif institué en 1984 (loi 863) se présente comme une alternative à un plan de réduction du volume d'emploi envisagé par l'entreprise. A sa création cet outil avait l'ambition d'instituer un dispositif complémentaire au régime de chômage partiel classique érigé autour de la *Cassa Integrazione Guadagni* (CIG). Comme pour cette dernière, une modulation horaire est prévue. Or, l'originalité de ce dispositif réside dans l'interdiction faite aux directions d'entreprise de procéder à des licenciements économiques pour toute la durée de l'accord conclu avec les représentants syndicaux. Plus encore, les parties prenantes s'accordent en amont sur une répartition de la réduction du temps de travail (hebdomadaire, mensuelle ou semestrielle) proportionnelle au volume des salariés en sureffectif et sur ses modalités pratiques d'application. Les représentants syndicaux veillent aux changements induits par la réduction de l'activité en acceptant ainsi des transformations du et dans le travail. La conclusion d'un tel accord est ambivalente. Ce caractère ambivalent renvoie à l'acceptation implicite de la flexibilité de l'activité de travail. Ce constat ressort notamment dans le cas de l'établissement ARME, une entreprise du secteur de l'armement, où la grande majorité des salariés s'est prononcée favorablement à la mise en œuvre de ce dispositif de flexibilité interne (80%). De l'analyse ressortent deux éléments. D'un côté une préférence exprimée par les salariés et leurs représentants pour ce dispositif plutôt qu'une modalité plus « classique » de chômage partiel et d'un autre côté, un sentiment d'intériorisation des contraintes organisationnelles qui en découlent. Face aux menaces pesant sur l'activité et sur l'emploi, l'accord de solidarité exprime une forme de résistance collective aux intentions initiales exprimées par la direction. C'est en ces termes qu'un salarié s'exprime à propos de la flexibilité engendrée par la modulation horaire : *« on accepte qu'on puisse être plus flexible entre guillemets, mais en même temps on est là, on la gère entre nous et sur les postes de travail (...). Dans notre cas, l'accord de solidarité servait aussi à augmenter la productivité et à organiser la production différemment »* (Ouvrier spécialisé, ARME).

On sait que ces outils génèrent un haut degré de flexibilité dans le procès de travail, des changements dans les contenus du travail mais surtout une intensification des rythmes de travail s'exprimant par une augmentation des gains de productivité. Dans le cas de l'établissement ARME, ces éléments sont explicitement mentionnés dans le texte de l'accord signé par les délégués syndicaux de l'entreprise : *« Seront intéressés [par la modulation horaire] particulièrement les travailleurs travaillant sur les lignes de production à haute intensité capitaliste (...) »*. De plus, il est fait mention de la nécessité pour les salariés de

s'adapter aux exigences en fonction des besoins de l'activité productive : « *Le schéma général de réduction horaire, définit 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 [direction et élus syndicaux] (...) consentent à 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* ».

Il en va de même pour l'établissement CAMION où les représentants syndicaux ont accepté que la modulation horaire soit subordonnée aux objectifs de compétitivité fixés par cette entreprise automobile. Un extrait de l'accord d'entreprise rend particulièrement compte de cet aspect : « *Afin de renforcer la compétitivité, les parties conviennent de la possibilité pour l'entreprise d'adapter temporairement et en fonction des fluctuations du marché, la réduction de l'horaire de travail mais aussi l'intensification de la prestation de travail* ».

Pour autant, ces contraintes organisationnelles ne paraissent pas entièrement subies par les salariés. En effet, l'on pourrait se demander si la crainte de la perte d'emploi n'a pas pour effet de faire accepter ces injonctions sans susciter de réaction. L'analyse menée sur ces deux cas nuance cette idée. Si la flexibilité née de la réorganisation des temps de travail recueille l'assentiment des salariés, c'est principalement parce que ces derniers voient dans cet accord un moyen d'assurer davantage leur emploi au sein de l'entreprise. Concrètement, les représentants syndicaux en s'impliquant dans la définition des modalités pratiques de réorganisation du temps de travail, tentent de limiter la mainmise des directions sur la gestion des contenus du travail. Cette stratégie s'appuie sur deux leviers. Le premier porte sur la négociation d'un principe de rotation c'est-à-dire un principe de répartition de la charge de travail entre les salariés relevant d'unités productives soumises à une activité réduite. Ce principe qui pourrait en apparence paraître « futile » constitue en réalité l'un des principaux enjeux de la négociation. En effet, pour les syndicats, ce principe de répartition équitable du travail participe d'une volonté d'éviter des pratiques discriminatoires envers certains salariés et des mises à pieds éventuelles. Un délégué syndical de CAMION se prononce ainsi sur le rôle joué par la rotation : « *[Avec la rotation] la solidarité s'applique à tous et permet une meilleure distribution des tâches en emploi* » (Délégué syndical, agent de maîtrise, CAMION).

Ce premier levier se conjugue dans les établissements observés avec un second qui interroge directement les contenus du travail. Si le principe de rotation répond à un objectif d'équité entre les salariés, il a permis dans les deux cas présentés de justifier la négociation de mesures

visant à encourager la mobilité professionnelle interne et le renforcement des compétences des salariés. Cela signifie négocier des actions de formation, la possibilité de procéder à des déplacements de salariés d'une unité productive à une autre de manière à ce que ces salariés s'inscrivent dans un parcours d'apprentissage permanent. En termes d'organisation du travail, ce type de mesures négociées appelle inévitablement un certain degré de polyvalence et la mise en œuvre d'une auto-formation destinée à favoriser l'acquisition d'aptitudes nouvelles ainsi qu'une relative autonomie au travail (Supiot, 2000). Les délégués réussissent à négocier le travail au travers d'activités de formation le plus souvent informelles comme en atteste cet extrait : « [Les accords de solidarité] favorisent un processus d'auto-formation, au sens où elle devient une occasion pour certaines personnes, surtout les moins qualifiés, en se déplaçant dans d'autres unités de production, d'apprendre peu à peu d'autres activités auparavant confiées à leurs collègues » (Délégué syndical, Chef d'équipe, ARME).

Dans les cas de ARME et de CAMION, l'accord de solidarité permet, aussi paradoxalement qu'il puisse paraître, aux représentants syndicaux de mettre à profit les périodes de réduction de l'horaire de travail pour agir directement sur les contenus du travail à travers des mesures destinées à favoriser l'acquisition de savoir-faire nouveaux.

## **2.2. L'activité de travail sous tension**

Si comme nous venons de le voir l'éloignement temporaire du risque de la perte d'emploi dans le cadre d'un accord de solidarité facilite la négociation sur le travail, il en va différemment dès lors que ce risque demeure diffus. Dans les deux autres cas observés, le risque de la perte d'emploi place les représentants syndicaux dans une posture plus défensive. Ce n'est pas pour cette raison que la question du travail est minorée dans les stratégies syndicales. Le contexte de restructuration et ses temporalités posent *de facto* cette question sous un angle de vue différent. Comme dans les deux cas précédents, les établissements PLASTICO et ELECTRO recourent à une modalité de réduction du temps de travail. Cette fois-ci, c'est la modalité extraordinaire de chômage partiel qui intervient respectivement pour crise structurelle et réorganisation. PLASTICO est un cas emblématique d'une succession de fusions et acquisitions entraînant le démantèlement progressif de la production. Ainsi, plusieurs procédures de chômage partiel ont émaillées l'histoire récente de cet établissement turinois qui a vu ses effectifs chuter sensiblement. Depuis 2005, les effectifs continuent de décroître au rythme des démissions et des mesures d'accompagnement vers la retraite. Il en va différemment chez ELECTRO, un établissement de l'électronique de Turin où d'après un

délégué syndical rencontré le chômage partiel servait à l'entreprise pour réduire les coûts de la main-d'œuvre. Dans ces deux situations, les représentants des salariés essayent de ne pas renoncer à la question du travail alors même que les conditions ne leurs sont pas favorables. Ces derniers se retrouvent ainsi confrontés à la mise en œuvre d'un dispositif ayant une incidence à la fois sur les collectifs de travail (changement d'équipe, des temps de travail, déstabilisation des temps de travail/hors travail) et sur le travail des salariés (intensification des rythmes de travail, contrôle des charges de travail, de la productivité, etc.). Dans le cas d'ELECTRO, le délégué fait précisément état de cela : *« d'une part on discutait de la réduction des coûts (...) et d'autre part l'entreprise demandait une meilleure organisation du travail avec l'exploitation des machines sept jours sur sept (...). Le rythme de travail était devenu insoutenable »* (Délégué syndical, Technicien, ELECTRO).

Le chômage partiel par ses effets sur les collectifs de travail représente un dispositif de rationalisation de l'activité de travail dont l'entreprise se sert pour introduire des aménagements dans l'organisation du travail au travers par exemple de l'accélération des rythmes de la production. Cet élément est particulièrement prégnant chez PLASTICO où un délégué interrogé nous a rapporté le ressenti de la majorité des salariés : *« pour la plupart, les changements provoqués par la mise en chômage partiel sont difficiles à supporter. On change sans arrêt, de poste, de travail, de tâche, sans parfois comprendre très bien pourquoi »* (Délégué syndical, Employé, PLASTICO). L'organisation du travail est jugée alors trop flexible, changeante et contraignante et cela malgré des négociations entamées avec la direction pour appliquer une distribution équitable entre tous les salariés de la réduction horaire. Comme dans les deux cas précédant, les délégués ont réussi à obtenir une rotation, mais cette fois-ci seulement partielle. Afin d'éviter une forme d'isolement des salariés due à la réduction de l'activité productive, les représentants syndicaux des deux établissements ont encouragé la mise en œuvre d'actions de formation pour favoriser une reconversion professionnelle comme le souligne un délégué de PLASTICO : *« Nous avons fait des formations, surtout dans le but d'une reconversion. Par exemple, certains employés ont accepté, selon l'accord, de procéder à leur reconversion et de partir à la production »*. Des mobilités internes ont alors été possibles grâce à la capacité collective de promouvoir une alternative à la baisse de l'activité. Ces mobilités ont ainsi constitué un avantage pour l'entreprise car elles lui permettent de conserver sa main-d'œuvre qualifiée tout en introduisant des changements majeurs dans l'organisation du travail. Par ailleurs, cet avantage n'est pas éludé par un délégué d'ELECTRO : *« Cette mobilité interne a profité à*

*l'entreprise ? Bah si on veut (...). Certes, en ligne générale l'entreprise est avantagée par la CIG... elle entre dans ses comptes (...). ».*

A la différence de ce que nous avons observé dans les cas d'ARME et de CAMION, les représentants syndicaux agissent dans un contexte plus défavorable où le risque de perte d'emploi limite sensiblement la capacité des syndicats à fédérer les salariés autour de leur action. Une action qui puisait sa légitimité dans la promotion de passerelles d'un poste de travail à un autre à travers des actions de requalification professionnelle. Or, ces dernières reposaient sur un compromis. La sauvegarde de l'emploi supposait un changement de l'activité de travail pour les salariés menacés de licenciement.

## **Conclusion**

Le recours aux dispositifs de modulation horaire de la part des entreprises produit des changements quantitatifs et qualitatifs du facteur travail. Or, la crise de 2008 a exacerbé cette tendance des directions d'entreprise à utiliser ces outils de rationalisation de l'emploi et de l'activité de travail. Face à cela, les salariés et leurs représentants essayent de se donner les moyens (juridiques, légaux, conventionnels) pour éviter que la question de l'emploi ne devienne le prétexte d'un recul sur les conditions de travail. L'analyse menée sur ces quatre établissements montre comme l'acteur syndical essaye de se saisir de l'activité de travail comme moyen de sauvegarde de l'emploi. Si la présence d'un accord de solidarité rend cet objectif plus aisé, il en va différemment pour les établissements confrontés à une procédure de chômage partiel extraordinaire où les stratégies des délégués syndicaux paraissent davantage motivées par une situation d'urgence à gérer que par la poursuite d'une stratégie réfléchie ou préventive. De plus et si les accords de solidarité semblent mieux acceptés par les salariés, ils demeurent un compromis, plus ou moins durable, fondé sur une flexibilité se réalisant dans et par le travail (Bisignano, 2015). La réorganisation du travail introduit de nouvelles contraintes pour les salariés. L'acceptation d'une flexibilité dans l'organisation du travail en contrepartie de la sauvegarde temporaire de l'emploi est en soi un compromis. En prévoyant une redistribution des tâches entre tous, les salariés acceptent que la flexibilité de l'horaire de travail puisse devenir « la norme » pour leur activité. La mobilité interne, la redéfinition du planning horaire hebdomadaire ou mensuel ou encore la polyvalence diffuse (Durand, 2006), c'est-à-dire une capacité à s'adapter aux fluctuations de la production, sont des gages d'une action collective fondée sur la défense de l'emploi. Si l'accroissement des tâches et la

polyvalence peuvent renforcer l'autonomie des travailleurs, nous avons montré que celle-ci demeure fortement encadrée par des procédures spécifiques (De Gaulejac, 2005) dans les entreprises observées. La légitimation syndicale autour de ces dispositifs de réduction du temps de travail se manifeste dans le processus de négociation où la dynamique de flexibilité interne fonctionnelle sert à la fois les intérêts des entreprises et les stratégies syndicales de défense de l'emploi. L'analyse menée sur les quatre établissements montre qu'au-delà des effets induits sur l'organisation du travail, un processus d'intériorisation des contraintes organisationnelles se réalise. Ce dernier s'appuie essentiellement sur le levier de l'emploi ou plus simplement sur la crainte de la perte d'emploi. Une fois encore, c'est ce risque qui suscite l'acceptation des contraintes de flexibilité et l'adhésion à l'action syndicale.

## **Bibliographie**

Bisignano M., 2014, « 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.

Bisignano M., 2015, « La négociation d'un plan de restructuration : entre résistance collective et contrainte », in Flocco G., Mougeot F., Ruffier C. (Dir.), *Le travail entre dominations et résistances*, Editions Octarès, Toulouse, **à paraître**.

Boyer R., 1986, *La flexibilité du travail en Europe*, Editions la Découverte, Paris.

Calavrezo O., Beauvoir R., 2012, « Le chômage partiel en 2011 : stabilisation du recours au dispositif », *DARES Analyses*, décembre, n° 097.

Calavrezo O., Lodin F., 2012, « Le recours au chômage partiel entre 2007 et 2010 », *DARES Analyses*, janvier, n° 4.

De Gaulejac V., 2005, *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Le Seuil, Paris.

Durand J-P., Le Floch M-C., 2006, *La question du consentement au travail*, L'Harmattan, Paris.

Méda D., 2004, « Vers une flexibilité soutenable et négociée ? », in Beaujolin-Bellet R. (Dir.), *Flexibilités et performances, stratégies d'entreprises, régulations, transformations du travail*, La Découverte, Paris, p. 203-215.

Supiot A., 2000, Les nouveaux visages de la subordination, *Droit social*, n°2, p. 131-145.