Document de travail

N° 02.2015

Les négociations d'entreprise sur l'emploi : quelques expériences européennes

*Jacques FREYSSINET**

* jacques.freyssinet@cee-recherche.fr

m a r s • 2 0 1 5

Institut de recherches économiques et sociales
16, bd du Mont d'Est - Noisy-le Grand • Tél. 0148151890 • Fax 0148151918 • contact@ires.fr
www.ires.fr • Twitter @IresFr • Linkedin ires-france

Sommaire

Introduction 9
Une décentralisation plus ou moins coordonnée 9
Un objectif d'emploi plus ou moins contraignant 10

I. Les travaux comparatifs sur les pays d'Europe occidentale continentale

1. Les accords collectifs sur l'emploi et la compétitivité 15
a) Le contenu des accords 16
b) Des appréciations contrastées 17
c) Un dilemme pour les syndicats 18
2. Les accords de crise depuis 2008 19
a) Interlude 19
b) Spécificités nationales et inflexion globale 19
c) Des dispositifs de court terme pour éviter ou limiter les licenciements 20
d) L'impact des « réformes structurelles » 21
3. Le cas particulier des accords transnationaux 22
4. Quelques enseignements 23

II. Négociations d'entreprise sur l'emploi : Allemagne

1. Le cadre juridique 27
a) Les principes 27
b) Les clauses d'ouverture 28
c) Le cas particulier du *Kurzarbeit* 28
d) Différents types d'accords d'entreprise sur l'emploi 29
2. Les accords de branche et les clauses d'ouverture 29
a) Les clauses de sauvegarde dans la métallurgie pour les *Länder* de l'Est (1993) 29
b) Un mouvement de diffusion géographique et sectorielle 30
c) L'accord de la chimie, 1997 30
d) L'accord de la métallurgie, 2004 31
e) L'accord de la métallurgie, 2010 31
3. Les accords d'entreprise 32
3.1. Panorama d'ensemble 32
a) Le contenu des accords 32
b) Des typologies d'accords 33
3.2. Fluctuations de la demande, choix de localisation et flexibilisation du coût salarial 34
Volkswagen 34
1993 : un accord fondateur 34
Les suites de l'accord de 1993 35
Opel 36
Les « pactes de site » 36
L'accord de 2004 36

Mercedes Benz 37
L'« alliance pour l'emploi », 1997 37
Une garantie d'emploi pour huit années, 2004 37
Siemens 37
Thyssen Krupp 38
3.3. Concentrations ou privatisations, restructurations et gestion des « sureffectifs » 38
Deutsche Bahn 38
Deutsche Telekom 39
Postbank 39
Arcandor 39
3.4. Un impact limité de la crise actuelle 39
4. Quelques enseignements 41

III. Négociations d'entreprise sur l'emploi : Espagne

1. Le cadre juridique 47
1.1. La réforme de 1994 du Statut des travailleurs 48
1.2. Pacto laboral por el empleo (avril 1997) 49
1.3. Un échec en 2001 49
1.4. La réforme de 2011 49
1.5. La réforme de 2012 51
2. Les négociations d'entreprise 52
2.1. Quelques tendances générales 52
2.2. Quelques études de cas 53
a) L'émergence d'accords innovateurs (1997-1998) 53
Repsol .....
Stockauto 53
Caja Madrid 53
Michelin 54
b) Choix de localisation, conflits et accords de compétitivité dans l'automobile 54
Mercedes 54
Citroën 54
Ford 54
SEAT (Volkswagen) 55
Nissan 56
Renault 57
c) Quelques accords récents dans d'autres secteurs 57
Sony 57
AENA 58
Mercadona 58
Iberia 58
3. Quelques enseignements 58

IV. Négociations d'entreprise sur l'emploi : France

1. Cadre juridique 63
1.1. Un contexte longtemps restrictif 63
a) La hiérarchie des normes 63
b) L'employeur « seul juge » 64
1.2. L'action publique : incitations, obligations et sanctions 64
a) Une autonomie croissante de la négociation d'entreprise 65
b) Une négociation d'entreprise encouragée ou contrainte 65
c) L'ANI du 11 janvier 2013 et la loi du 14 juin 2013 : un bond en avant ? 66
Les accords de maintien dans l'emploi 66
Les accords de mobilité interne 67
Les accords de GPEC 68
Les accords sur les licenciements collectifs 68
1.3. Une incertitude majeure : l'effectivité des engagements sur l'emploi 69

2. Les accords d'aménagement et réduction du temps de travail (ARTT) 70
2.1. Une longue succession d'expériences de faible ampleur quantitative 70
2.2. Les lois Aubry : un effet massif, mais bref 72
a) Une nouvelle combinaison de contraintes et d'incitations 72
b) Une vague d'accords d'entreprise 73
3. Les accords de GPEC 75
3.1. L'obligation légale 76
3.2. Une mise en œuvre lente et partielle 76
3.3 Une tentative de relance : l'ANI sur la GPEC du 14 novembre 2008 77
Quoi de neuf ? 77
Quel est l'objet des négociations sur la GPEC ? 77
Quel lien entre GPEC et PSE (plan de sauvegarde de l'emploi) ? 77
4. Les accords de restructuration et de compétitivité 79
4.1. Avant la crise, quelques accords emblématiques 80
a) Hewlett Packard dans l'Isère 80
b) Fonderie Bouhyer 80
c) Danone à Evian 81
d) EDF-GDF 82
4.2. À cheval sur la crise 83
a) Bosch à Vénissieux 83
L'accord de 2004 83
La reconversion (2009-2012) 84
Epilogue : la cession du photovoltaïque (2014) 84
b) Goodyear-Dunlop à Amiens 84
4.3. Avec la crise, une accélération des négociations 86
a) Renault 86
b) PSA 87
Un précédent : Sevelnord 87
L'accord de groupe 88
c) Des exemples d'accords dans des entreprises de taille moyenne 89
d) Deux accords de maintien dans l'emploi 90
Walor 90
Behr France 91
4.4. Quelques enseignements 91

V. Les enseignements de l'approche comparative

1. La partie émergée de l'iceberg ? 95
2. Le spectre de la délocalisation 95
3. Des accords d'entreprise sur l'emploi : à quel niveau ? 96
4. L'impact sur les autres niveaux de production des normes 96
5. Les stratégies syndicales : divisions et convergences 97
6. L'emploi, substitut du salaire comme « équivalent général » dans la négociation ? 98

Références bibliographiques 99

Résumé

L'échec en France des « accords de maintien dans l'emploi » ne doit pas être l'arbre qui cache la forêt. Depuis plus de deux décennies, on observe la multiplication d'une forme nouvelle d'accords d'entreprise : l'employeur y prend des engagements en matière d'emploi en échange de contre-parties acceptées par les syndicats principalement dans le domaine des salaires et du temps de travail.

Ce phénomène n'est pas propre à la France. Il se manifeste dans la plupart des pays d'Europe occidentale, mais il présente des contenus et des formes différentes selon les caractéristiques des systèmes nationaux de relations professionnelles, notamment les modes d'articulation entre les différents niveaux de négociation et la nature des interventions publiques.

Après un inventaire des résultats des études comparatives disponibles à l'échelle européenne, ce document de travail propose une analyse plus approfondie de trois expériences nationales : Allemagne, Espagne et France. Il en dégage quelques enseignements sur l'ampleur et l'impact de ces négociations et sur les stratégies adoptées par les différents acteurs.

Introduction

Depuis la décennie 1980 et plus encore depuis la décennie 1990 un double mouvement conjoint peut être observé dans la négociation collective au sein des pays européens : d'une part, quant à son niveau, la tendance est à la décentralisation vers l'entreprise, d'autre part, quant à son contenu une importance croissante est accordée aux objectifs qui portent sur l'emploi. Si ces deux évolutions paraissent globalement indiscutables, leurs caractéristiques méritent d'être discutées en détail tant elles revêtent, selon les pays et selon les périodes, des modalités diverses.

Une décentralisation plus ou moins coordonnée

Les préconisations qui sont avancées en faveur de la décentralisation de la négociation collective vers les entreprises acquièrent une force particulière à partir de l'adoption par l'OCDE, en 1994, de sa « Stratégie pour l'emploi ». Cette politique trouve son fondement dans un ouvrage qui lui servira de référence durant la décennie suivante (OCDE, 1994), en particulier pour les recommandations que l'OCDE adresse aux pays membres dans le cadre de ses *Etudes économiques*. Même si la réévaluation de la stratégie conduit l'OCDE à des formulations plus nuancées (OCDE, 2006a et 2006b), l'orientation directrice demeure. Elle inspire les autres organisations internationales orthodoxes (donc à l'exception du BIT). C'est sans surprise qu'on la retrouve, au cœur de la crise économique actuelle, dans les conseils impératifs que délivre la troïka aux pays européens en difficulté.

Si, depuis vingt ans, on observe indiscutablement une tendance au développement des négociations décentralisées, le mouvement est plus complexe que celui qui est souhaité par le discours orthodoxe.

- En premier lieu, dans les pays qui avaient une forte tradition de négociation de branche (et parfois interprofessionnelle), par exemple ceux d'Europe continentale, le développement de la négociation d'entreprise ne se réalise généralement pas par un simple vidage du contenu de la négociation « multi-employeur » (c'est-à-dire de la négociation avec une organisation patronale). Il s'opère selon des formes diverses de déclinaison, d'articulation et de coordination entre les accords de niveau supérieur et les accords de niveau inférieur. Il n'y a que dans les pays anglo-saxons (et, de tout temps, au Japon) que l'on observe une totale autonomisation de la négociation d'entreprise. Ailleurs, il n'est pas possible d'analyser la négociation d'entreprise sans prendre en compte ses liens avec les niveaux supérieurs de négociation.

- En second lieu, la transformation des structures du système productif rend de plus en plus incertaine la notion même de négociation d'entreprise. La négociation avec un employeur unique, au sens économique sinon juridique du terme, peut s'opérer à plusieurs niveaux, depuis l'unité de production ou l'établissement jusqu'au groupe mondial. Elle peut se situer aussi à divers échelons intermédiaires : les sociétés, les fragments de groupe soit selon un découpage industriel (accords de branche au sein d'un groupe), soit selon un découpage géographique (accords de groupe n'ayant qu'une portée nationale ou européenne…). Analyser la négociation d'entreprise suppose la prise en compte d'un réseau plus ou moins coordonné et hiérarchisé d'accords qui sont signés à différents niveaux de décision au sein d'une entité capitalistique déterminée.
- En troisième lieu, la négociation d'entreprise ne répond que partiellement à la fonction qui lui est donnée par les préconisations orthodoxes. Selon celles-ci, la négociation décentralisée doit être un moyen, d'abord, de diversifier les modalités du rapport salarial (ou de la relation d'emploi) en les adaptant aux réalités spécifiques des conditions locales de production, ensuite, de permettre la flexibilisation maximale des différentes composantes de la relation d'emploi : niveau et modalités de rémunération, volume et composition de l'emploi, durée et variabilité du temps de travail… De telles tendances sont effectivement observables, mais se combinent à d'autres. D'une part, là où le rapport des forces le permet, les salariés peuvent obtenir, en échange des sacrifices salariaux et de l'accroissement de la flexibilité, certaines contreparties sous la forme de garanties relatives à l'emploi. Il n'y a donc pas seulement un processus de diffusion de la flexibilité. D'autre part, l'internationalisation de la production et la mise en concurrence des sites exercent un certain effet d'unification sur le contenu des accords de contreparties ; cet effet peut être observé d'un groupe à l'autre ou d'un pays à l'autre. Il n'y a donc pas seulement un mouvement de diversification selon une pure logique microéconomique.

Un objectif d'emploi plus ou moins contraignant

Certains auteurs (Bélanger, Thuderoz, 1998) ont avancé l'hypothèse selon laquelle l'emploi se serait substitué au salaire comme un nouvel « équivalent général » dans la négociation. Il serait devenu l'ultime source de légitimation des accords. Cette affirmation correspond indiscutablement à ce qui peut être observé dans le discours des acteurs. Toute la question, à laquelle nous tenterons de répondre, est de déterminer la nature exacte ainsi que le caractère contraignant et l'effectivité des engagements négociés sur l'emploi.

Dans cette perspective globale, l'objet et le champ de cette étude doivent être délimités.

- Par accord d'entreprise, nous entendons, à la suite des remarques présentées plus haut, tous les accords passés avec un employeur et non avec une organisation patronale. Il peut s'agir d'accords concernant un ou plusieurs établissements, une entreprise, un groupe ou une fraction de groupe d'entreprises.
- Par accords sur l'emploi, nous entendons des accords qui fixent explicitement des engagements contrôlables de l'employeur en matière d'emploi. Le cas le plus clair est celui où l'accord fixe des objectifs quantifiés pour une période ou sur un horizon donnés avec une procédure de suivi et d'évaluation. A l'autre extrémité du spectre, on rencontre des accords qui se bornent à afficher un objectif d'emploi dans leur préambule sans aucun dispositif qui en fixe l'ampleur et en définisse les modalités

d'obtention. Le plus souvent, l'accord se situe dans un continuum entre ces deux cas polaires [1].

- Bien entendu, les accords sur l'emploi ne se limitent pas à ce seul domaine. Au contraire, ils ne sont généralement possibles qu'en échange de contreparties dans d'autres domaines. Par nature, ce sont des accords multidimensionnels. Notre hypothèse est que l'emploi a été au centre de la détermination du compromis.
- Les sources d'information disponibles montrent que des accords de ce type, même s'ils sont nés aux États-Unis, n'ont connu de développements importants que dans les pays d'Europe occidentale continentale, ce qui définit notre champ géographique.
- L'histoire de ces accords y est étroitement liée à la conjoncture économique et au cadre institutionnel. Une première poussée massive s'observe au milieu de la décennie 1990 lorsqu'un ralentissement économique prolongé coïncide avec la mise en place de la zone Euro. Le mouvement se poursuit ensuite à un niveau plus faible et relativement stable au rythme des restructurations industrielles. La crise économique actuelle lui donne un nouvel élan. C'est donc la période qui va du milieu de la décennie 1990 au milieu de la décennie 2010 qui est privilégiée dans notre analyse.

Au cours de cette période les travaux comparatifs couvrant un nombre important de pays sont peu nombreux. Nous en présenterons les principaux résultats avant d'étudier les évolutions dans trois pays pour lesquelles une information plus complète est disponible : l'Allemagne, l'Espagne et la France [2].

1. Il est nécessaire d'adopter une définition restrictive des accords sur l'emploi. Sinon tout accord collectif, même s'il ne porte que sur les salaires par exemple, peut être considéré comme ayant des conséquences sur l'emploi. Pour la même raison, nous ne qualifions pas d'accords sur l'emploi ceux qui se limitent aux seules modalités et contreparties financières de licenciements économiques. En revanche, nous prenons en compte des accords qui, bien que liés à des licenciements collectifs, incluent des engagements contrôlables sur l'emploi, par exemple des dispositifs de reclassement et de reconversion professionnelle.
2. Une première version de ce document de travail a été présentée en février 2015 au Séminaire international de l'IRES ; elle a bénéficié des observations des participants, en particulier d'Annette Jobert, discutante, et d'Udo Rehfeldt. Les enseignements de la comparaison Allemagne-France ont été présentés et discutés au séminaire « Collective bargaining and internal flexibility : France and Germany compared and prospects for France » organisé par ***France Stratégie*** (Paris, 31 mars 22015).

I. Les travaux comparatifs sur les pays d'Europe occidentale continentale

I. Les travaux comparatifs sur les pays d'Europe occidentale continentale

Les études comparatives disponibles sont concentrées, en quasi-totalité, sur les deux sous-périodes qui viennent d'être mentionnées : la deuxième moitié de la décennie 1990 (I.1) et les années qui suivent la récession amorcée en 2008 (I.2). Faute d'information continue, il n'est pas possible, à cette échelle géographique, de retracer avec précision les évolutions intermédiaires. Par ailleurs, on doit s'interroger sur l'apport spécifique des accords collectifs transnationaux dans ce domaine.

1. Les accords collectifs sur l'emploi et la compétitivité

Il est utile au préalable de rappeler l'expérience du *concession bargaining* aux États-Unis (Kochan *et alii*, 1986 ; Mitchell, 1992 ; Katz, 2001). Lors de la récession du début de la décennie 1980, de nombreuses grandes firmes nord-américaines, en particulier dans l'automobile et la sidérurgie, négocient avec les syndicats des accords de concessions. En échange d'une réduction importante du coût salarial (salaires, prestations sociales d'entreprise, droits à congés payés, etc.), les directions prennent des engagements soit de maintien de l'emploi, soit de non recours aux licenciements collectifs pendant une certaine durée. Il s'y ajoute parfois des engagements sur des volumes d'investissement à réaliser dans certaines unités de production. Dans des cas exceptionnels, l'accord s'accompagne d'une entrée de représentants du syndicat au conseil d'administration. En général, ces accords ont été évalués comme le reflet d'un rapport des forces déséquilibré : il a contraint les syndicats à des concessions qui se sont révélées disproportionnées aux contreparties qu'ils obtenaient. De plus, ces accords ont souvent été signés dans le climat de vigoureuses campagnes antisyndicales menées par les directions d'entreprise.

Ces « accords de concessions » fournissent le premier exemple de développement, à une échelle importante, de négociations d'entreprise portant sur l'emploi. De ce fait, ils servent de référence dans les débats qui en Europe portent plus tard sur la signification qui doit être accordée à un phénomène nouveau désigné par les termes d'« accords (ou pactes) sur l'emploi et la compétitivité ». Au milieu de la décennie 1990, l'Union européenne subit un ralentissement économique qui est alors le plus fort enregistré depuis la crise des années 1930. De 1993 à 1997, le taux de chômage moyen est supérieur à 10 % (UE 15). Dans le même temps, les pays candidats à la zone Euro, alors en cours de constitution, doivent se mettre en état d'en satisfaire les critères d'admission, ce qui, pour la plupart d'entre eux, implique la mise en œuvre de politiques économiques restrictives. Dans ce contexte se multiplient des négociations d'accords ou pactes qui lient explicitement des objectifs d'emploi à des objectifs de compétitivité. Le mouvement s'observe à différents niveaux : interprofessionnel bipartite ou tripartite (les « pactes sociaux »), branches, territoires, entreprises. Seuls les accords d'entreprise nous intéressent ici.

La nature juridique de ces accords et leur éventuelle articulation avec des accords de niveau supérieur sont très variables selon les systèmes nationaux de relations professionnelles. L'accord d'entreprise peut être une simple déclinaison de l'accord de branche. Il

peut s'en écarter dans le cadre de clauses d'exemption ou de clauses d'ouverture prévues dans l'accord de branche. Il peut être autonome relativement à un éventuel accord de branche, en particulier lorsqu'il est signé, de manière juridiquement régulière ou non, par des instances élues de représentation des travailleurs dans l'entreprise. Seules les études nationales permettent d'explorer la diversité de ces modalités, cependant des enseignements généraux s'en dégagent.

a) Le contenu des accords

L'analyse peut s'appuyer principalement sur un projet de recherche d'Eurofound qui a couvert les pactes ou accords sur l'emploi et la compétitivité dans l'ensemble des pays de l'Europe des 15 et la Norvège. Il a été réalisé entre 1998 et 2000 par une équipe d'experts des différents pays (Sisson *et alii*, 1999 ; Zagelmeyer, 2000 ; Sisson, Martin Artiles, 2000 ; Freyssinet, Seifert, 2001a et 2001b ; Sisson, 2001 ; *Transfer*, 2001 ; voir aussi : Léonard, 2004). Des résultats concordants proviennent d'une autre étude comparative qui a été réalisée à l'échelle mondiale par le BIT dans la même période et qui porte sur vingt-deux pays, dont onze pays européens (Ozaki, 1999 et 2003).

Les accords signés dans les entreprises ou les établissements sont toujours une combinaison complexe de concessions réciproques qui couvrent une partie, plus ou moins vaste, d'un menu de base diversifié [3].

- Salaires : modération salariale (hausse des salaires inférieure à celle de la productivité du travail) ; augmentations salariales des accords de branche réduites ou repoussées ; salaires d'entrée inférieurs pour les nouveaux embauchés ; abandon ou réduction de compléments de salaire (primes diverses, indemnités de congés payés, protection sociale d'entreprise…).
- Temps de travail : diversification selon les catégories de salariés et modulation de la durée du temps de travail ; allongement de la durée du travail sans augmentation de salaire ou sans paiement au tarif des heures supplémentaires ; à l'opposé, réduction de la durée du travail avec une compensation salariale nulle ou partielle ; introduction ou extension du travail en équipes alternantes, du travail de nuit ou de week-end ; introduction de comptes épargne temps.
- Emplois atypiques : élargissement des conditions de recours aux emplois atypiques (CDD, intérim, temps partiel…) avec parfois amélioration des droits d'information et de contrôle des représentants du personnel ; dans certains cas, engagements de transformation d'une fraction de ces emplois en emplois stables.
- Gestion des licenciements économiques : procédures d'information et délais de consultation des représentants des travailleurs ; indemnités de licenciements ; accès aux préretraites ; dispositifs d'aide au reclassement (formations de conversion, cellules de reclassement…).
- Engagements sur l'emploi : principalement, engagements de maintien d'un niveau d'emploi à un certain horizon ou de non recours aux licenciements économiques durant une certaine période ; parfois, engagements d'embauche (par exemple, en échange d'une réduction de la durée du travail ou d'un accroissement du temps partiel) éventuellement ciblés sur certaines catégories (apprentis, chômeurs de longue durée…) ; engagements de maintien des effectifs en apprentissage.
- Engagements sur la production : engagement de l'entreprise sur la non fermeture d'un site pendant une certaine période, sur le maintien ou l'ouverture de certaines lignes de production, sur la réalisation d'un certain volume d'investissement.

3. On en trouvera des exemples présentés plus en détail dans les études nationales (*infra*).

b) Des appréciations contrastées

Outre les deux études comparatives internationales que nous avons citées, de nombreux travaux ont porté sur les expériences nationales en la matière. Il s'en dégage des évaluations particulièrement contrastées, ce qui n'est pas surprenant si l'on tient compte de l'hétérogénéité du contenu des accords.

En simplifiant, il est possible de dégager quatre thèmes principaux développés par ceux qui soulignent les dangers associés au développement de ce type d'accords.

- L'appellation flatteuse d'« accords sur l'emploi et la compétitivité » camoufle la diffusion d'accords de concessions par lesquels les employeurs imposent des échanges de contreparties lourdement déséquilibrés à des représentants des travailleurs que le rapport des forces laisse sans alternative.
- Ces accords sont une illustration d'une logique de « *regime competition* » (Richard Hyman). Les employeurs mettent en concurrence les travailleurs des différents pays, notamment mais pas seulement au sein des firmes multinationales. Les menaces de délocalisation ou de sous-traitance engendrent un cycle de concessions locales indéfiniment réalimenté.
- La décentralisation de la négociation collective implique la fragmentation des accords ; elle sape progressivement les droits et les normes minimales garantis par les accords de branche.
- Ces accords engendrent une logique de microcorporatisme. Au nom de la défense des intérêts de l'entreprise ou de l'unité de production, supposés communs aux employeurs et aux salariés, les représentants locaux des travailleurs (sections syndicales ou instances élues) abandonnent la défense de solidarités plus larges et entrent en conflit ou en dissidence à l'égard des fédérations syndicales qui ne parviennent plus à imposer une stratégie solidaire commune.

Dans une large mesure, ces appréciations s'appliquent à l'ensemble du processus de décentralisation de la négociation collective et ne sont pas propres aux accords sur l'emploi et la compétitivité qui ne seraient qu'une illustration emblématique d'un mouvement de long terme plus vaste. Cependant le contenu original des accords sur l'emploi et la compétitivité a conduit certains experts à y trouver aussi des opportunités pour un renouveau de la négociation collective.

- La négociation d'entreprise constitue un niveau nécessaire pour négocier des accords complexes qui s'adaptent efficacement à la diversité des situations productives, fonction que l'accord de branche ne peut assumer. Ce dernier doit conserver la responsabilité de fixer des normes générales et des garanties minimales, ainsi que les procédures qui gouvernent une « décentralisation organisée » (Franz Traxler).
- L'élargissement des thèmes de la négociation collective ouvre la possibilité aux syndicats de dépasser une attitude purement revendicative (sur les salaires et les conditions d'emploi) pour intervenir dans les choix stratégiques de l'entreprise. Il s'agirait de passer, selon des vocabulaires variés, du *distributive bargaining* à l'*integrative bargaining* ou encore de l'*adversarial bargaining* aux *partnership agreements* ou encore de jeux à somme nulle aux accords gagnant-gagnant. Seule la multiplicité des domaines simultanément traités rend possible la construction d'un système de contreparties mutuellement acceptables, voire mutuellement avantageuses.
- Il est faux d'affirmer que le contexte permet aux employeurs d'imposer unilatéralement leurs volontés dans la négociation d'entreprise. D'une part, en cas de

restructurations et de menaces sur l'emploi, les capacités syndicales de mobilisations défensives fortes et durables font que les entreprises ont intérêt à trouver un accord pour éviter les coûts, financiers et non financiers, ainsi que les délais qui sont engendrés par un conflit. D'autre part, dans une logique de compétitivité, l'engagement productif et la mobilisation subjective (*commitment*) de ceux des travailleurs qui restent dans l'entreprise après la restructuration constituent des conditions de la performance ; sous cet aspect, il est essentiel pour l'entreprise qu'un accord scelle, aux yeux de ses salariés, la légitimité de la stratégie mise en œuvre.

Le débat n'est pas tranché. L'expérience fournit de multiples illustrations en faveur de chacune des thèses en présence et la quasi-absence d'évaluations indépendantes des effets de ces accords rend impossible un jugement objectif. Peut-être l'enjeu le plus important réside-t-il moins dans la mesure *ex post* de résultats *ceteris paribus* difficilement identifiables que dans l'appréciation des conséquences du développement de ce type d'accords sur l'action syndicale.

c) Un dilemme pour les syndicats

L'émergence des négociations sur l'emploi et la compétitivité en Europe occidentale s'insère, quant aux tendances de long terme, dans un mouvement de globalisation et de financiarisation des régulations économiques qui exacerbe les exigences de rentabilité, donc de compétitivité des entreprises. De plus, elle se situe dans une phase basse du cycle économique caractérisée par des problèmes de surcapacité et de sureffectifs qui accélèrent le mouvement permanent de restructurations productives engendré par les recompositions du capital. Les syndicats sont confrontés à des menaces de délocalisation, de fermetures de sites et de licenciements économiques massifs. De manière schématique, ils doivent arbitrer entre deux stratégies ideal-typiques (en pratique, ils doivent les combiner).

- Dans le respect d'une tradition de la négociation d'entreprise qui, en Europe occidentale continentale, n'a jamais été envisagée que comme source de gains additionnels aux accords de branche, il serait exclu d'accepter par ce canal des reculs sur des droits antérieurement conquis. Si l'état des forces permet à l'employeur d'imposer des reculs, il est exclu de leur donner légitimité par une signature syndicale. La stratégie syndicale doit être vigoureusement défensive, à titre provisoire, et préparer ainsi une reprise de l'offensive en des temps meilleurs.
- Face aux risques de contournement, de marginalisation, voire d'élimination du syndicat, phénomène qui ne s'observe pas seulement dans les pays anglo-saxons, il est prioritaire pour celui-ci de demeurer un interlocuteur reconnu des directions d'entreprise. Parce qu'il peut offrir à ces dernières une garantie de légitimité et de paix sociale, le syndicat est en état d'obtenir des contreparties aux concessions qui lui sont réclamées à condition qu'il élargisse le champ de la négociation à de nouveaux domaines, principalement à la défense de l'emploi qui est devenue la principale préoccupation des salariés. De ce fait, il y trouvera aussi une nouvelle source d'adhésion et de mobilisation qui renforcera sa position d'interlocuteur incontournable pour la direction.

Ce débat s'est développé dans le mouvement syndical, non seulement entre organisations, mais, à des degrés variables, au sein de chaque organisation. Il ne s'agit pas seulement d'un débat d'orientation stratégique. C'est aussi la nature du rapport entre les différents niveaux de l'organisation qui est en question. Les menaces sur l'emploi concernent et mobilisent des collectifs de travail concrets, le plus souvent à l'échelle des unités de production. Pour sauver leurs emplois, les salariés sont souvent prêts à des sacrifices importants, sans mettre au premier rang les solidarités de branche et sans échapper aux logiques de mise en concurrence des sites. Leurs représentants directs, qu'ils soient titulaires d'un

mandat syndical ou d'un mandat électif [4], sont portés à prendre à leur compte cette priorité quelle que soit la stratégie générale qu'adopte l'organisation de branche. La combinaison du contenu de ces accords et du niveau auquel ils se concluent met en question la hiérarchie traditionnelle des instances syndicales de décision. Certains mettent l'accent sur un renouveau de la démocratie syndicale à la base, d'autres sur l'éclatement des solidarités plus larges que mouvement syndical s'est toujours donné comme mission de construire.

* * *

Le débat dont nous avons esquissé les thèmes est plus large que celui qui porte sur les seuls accords sur l'emploi et la compétitivité. Cependant, dans un contexte géographique et historique bien défini, ces accords lui ont donné une force et une urgence particulières. Il n'a guère progressé depuis lors.

2. Les accords de crise depuis 2008

a) Interlude

Entre la fin de la décennie 1990 et l'éclatement de la récession fin 2008, les accords d'entreprise sur l'emploi cessent d'être un champ d'innovation quant au contenu de la négociation collective. Ils portent principalement sur la gestion des restructurations : ils précisent les conditions dans lesquelles s'opèrent les mobilités internes et externes qui en résultent pour les salariés ; ils définissent leurs droits d'accès à des dispositifs de formation et de reclassement ainsi que les droits à indemnisation ; ils fixent ou complètent les procédures d'information et de consultation des instances de représentation du personnel [5]. Une thèse s'impose durant cette période dans le discours officiel. Les restructurations ne constituent pas des évènements accidentels, mais un processus permanent d'adaptation au changement. De ce fait, leurs effets sont globalement positifs, même si elles peuvent avoir un impact négatif sur les populations directement concernées. La priorité réside dans la mise en place de dispositifs d'anticipation puis d'accompagnement qui soient à la fois multidimensionnels et multi acteurs. Les accords d'entreprise constituent l'un des éléments d'un système de pilotage où ils doivent être articulés avec des dispositifs nationaux et des dispositifs territoriaux (publics ou paritaires) encadrés par les directives européennes et cofinancés par les fonds européens. Dans une période où les niveaux de chômage ont diminué, la négociation d'entreprise sur l'emploi semble se concentrer sur la mise en place de dispositifs permanents d'anticipation et de gestion des mobilités internes et externes.

b) Spécificités nationales et inflexion globale

La brutalité de la récession de 2008-2009 remet au premier plan la question des menaces de réductions massives d'emplois ; elles deviennent à nouveau l'enjeu principal des négociations d'entreprise. Il faut souligner une double difficulté pour dégager des enseignements généraux à l'échelle de l'Union européenne pour la période récente.

- En premier lieu, la crise a frappé les économies nationales de manière très inégale. Il serait, par exemple, artificiel de chercher des traits communs à la négociation d'entreprise en Allemagne et en Grèce.
- En second lieu, la négociation collective a subi directement l'impact de la réorientation radicale des politiques publiques dans les pays de l'Union européenne.

4. Dans les grandes entreprises où sont signés les accords pour l'emploi et la compétitivité, la représentation élue est, sauf de rares exceptions, composée principalement ou totalement de syndicalistes. Ce n'est pas la nature du mandat qui fait la différence principale, mais le périmètre du collectif dont le représentant se perçoit comme représentatif.
5. Pour une synthèse des expériences et des études réalisées au cours de cette période au sein de l'Union européenne, voir par exemple : Gazier, Bruggeman, 2008 et Bruggeman, Gazier, Paucard, 2012.

En 2008 et 2009, les gouvernements ont privilégié, plus ou moins massivement, des politiques actives de relance qui visaient à empêcher l'effondrement du système financier et du système productif face à une récession particulièrement brutale, mais alors jugée temporaire. Dans ce contexte, la négociation collective est dominée par des objectifs de préservation des emplois dans l'attente de la reprise. La brève embellie de 2010 favorise le retour en force des objectifs d'orthodoxie économique, monétaire et budgétaire avec des politiques durablement restrictives. Dans ce contexte, la négociation collective est dominée par une pression (un chantage ?) au nom de la compétitivité : la préservation de l'emploi est associée à des objectifs de réduction des coûts salariaux et de flexibilisation du rapport salarial. Il faudrait donc analyser de manière distincte ces deux phases. Malheureusement, les délais nécessaires à la réalisation d'études comparatives font que la documentation aujourd'hui disponible est concentrée sur la première phase (Europe et Société, 2010 ; Glassner, Galgoczi, 2009 ; Glassner, Keune, 2010 ; Glassner, Keune, Marginson, 2011 ; Haipeter, Lehndorff, 2009 ; Hurley, Finn, 2009 ; Hurley, Mandl, Storrie, Ward, 2009 ; ILO, 2010). Seules les études nationales (*infra*) permettent un diagnostic plus précis des caractéristiques de la seconde phase (Spieser, 2013).

c) Des dispositifs de court terme pour éviter ou limiter les licenciements

Les années 2008 et 2009 sont marquées à la fois par la brutalité de la récession et par l'ampleur des plans de relance (dans la majorité des pays). Ce contexte favorise initialement un mode spécifique de traitement des questions d'emploi dans les entreprises. Elles doivent rapidement et fortement réduire le volume du travail qu'elles mobilisent et rémunèrent. Tirant la leçon d'expériences antérieures, elles souhaitent le faire sans se séparer des salariés dont la contribution sera nécessaire lors de la reprise attendue. Enfin, compte tenu de l'urgence, elles ne disposent pas des délais pour obtenir la transformation des normes publiques ou conventionnelles ; elles doivent donc mobiliser, réactiver ou élargir des dispositifs existants.

Avec quelques variantes selon les pays, la gamme des instruments disponibles est dans une large mesure commune. Ils permettent un recours simultané à la flexibilité interne et à la flexibilité externe. Ce sont les pondérations et les ordres de mise en œuvre qui varient :

- achèvement des missions d'intérim et des contrats à durée déterminée,
- arrêt des embauches,
- réduction ou suppression des heures supplémentaires,
- indemnisation des départs volontaires (principalement en cessations anticipées d'activité),
- épuisement des compte épargne temps et introduction de la possibilité de soldes négatifs,
- utilisation des dispositifs de modulation et réduction du temps de travail,
- recours au chômage partiel,
- périodes d'interruption de la production avec prise anticipée de congés payés,
- envois en formation (éventuellement combinés avec les mesures précédentes).

Selon les contextes nationaux ou locaux, le rôle de la négociation d'entreprise est variable.

- Divers modes d'action peuvent être mobilisés unilatéralement par l'employeur, le cas échéant après information et/ou consultation des instances de représentation des travailleurs.

- Dans certains cas, l'entreprise doit utiliser des dispositifs publics. Il s'agit principalement du chômage partiel. Certaines législations imposent l'obtention d'un accord et pas seulement d'un avis des représentants des travailleurs (élus ou syndicats).
- Lorsqu'elles existent, les possibilités de dérogation aux accords de branche par accord d'entreprise sont largement utilisées. Les mesures de flexibilité interne ou externe s'accompagnent souvent de dérogations aux taux ou aux échéances des augmentations de salaires fixées par les accords de branche, lorsque ces derniers le permettent (Keune, 2011).

Notons enfin que les concessions acceptées par les syndicats dans les accords de branche sont généralement justifiées comme des sacrifices temporaires pour traverser une phase limitée de crise brutale. Ils ne sont pas envisagés par eux comme acceptables de manière durable si la situation devait se prolonger.

d) L'impact des « réformes structurelles »

À partir de 2010, la priorité est accordée dans les politiques publiques à l'austérité budgétaire et dans la gestion des entreprises au renforcement de la compétitivité. Conjugué à la poursuite ou à la reprise de la montée du chômage dans de nombreux pays, ce contexte transforme les stratégies des acteurs et bouleverse le rapport des forces. En l'absence d'études comparatives systématiques, il est seulement possible aujourd'hui d'observer, à partir de nombreuses études nationales, la convergence des tendances, même si leur intensité varie en fonction des conjonctures économiques et des capacités de résistance offertes par les systèmes nationaux de relations professionnelles.

- La mise en concurrence des sites productifs sous la menace de la délocalisation ou de l'externalisation d'activités productives s'opère de manière systématique, en particulier au sein des firmes multinationales (voir par exemple : Pulignano, Keune, 2015). Les sacrifices demandés aux salariés en termes d'abaissement du coût salarial et de flexibilisation de la relation d'emploi s'accompagnent de contreparties de plus en plus réduites ou symboliques. Souvent, elles se limitent à l'affirmation de principe selon laquelle ces sacrifices sont la condition de la compétitivité du site ou de l'entreprise ; le renforcement de la compétitivité constituerait à son tour la meilleure garantie, à moyen et long terme, du maintien de l'emploi.
- En parallèle, les programmes de « réformes structurelles » préconisés ou exigés par l'Union européenne ont eu, surtout dans les pays les plus en difficulté, un impact direct sur la hiérarchie et l'articulation des accords collectifs. Nous reviendrons plus loin sur le cas de l'Espagne, mais des exemples plus radicaux sont fournis par la Grèce et le Portugal.

  À la lumière de ces exemples, il apparaît que le mouvement, inégalement avancé, va au minimum dans le sens d'une extension des clauses dérogatoires dans les accords de branche au bénéfice des accords d'entreprise et au maximum d'une substitution du principe de subsidiarité au principe de hiérarchie des normes conventionnelles. Dans ce dernier cas, l'accord de branche ne s'applique qu'en l'absence d'accord d'entreprise. Quel que soit le degré d'avancement d'une telle évolution, elle renforce le rôle et l'autonomie de la négociation d'entreprise. Dans les pays où persiste un chômage massif, la préservation de l'emploi en devient l'enjeu central.
- La négociation d'entreprise sur l'emploi est loin pour autant de constituer un phénomène généralisé. Le plus souvent les firmes peuvent mettre en œuvre unilatéralement leur stratégie en respectant, s'ils existent, les droits d'information et de consultation des représentants des travailleurs. Le passage par la négociation,

lorsqu'il n'est pas rendu obligatoire par une norme supérieure, semble relever principalement de deux conjonctures différentes.

- La première résulte d'une situation conflictuelle. Les syndicats ont eu une capacité de mobilisation suffisante, face à un plan de restructuration et de suppression d'emplois, pour que l'employeur soit finalement contraint de négocier un accord qui permette de trouver une issue au conflit.
- Une seconde situation est celle où la firme prend l'initiative de la négociation soit parce qu'elle souhaite préserver une certaine culture d'entreprise, soit parce qu'elle y voit l'avantage d'amener les syndicats à donner, moyennant quelques contreparties, une légitimité à l'opération de restructuration, ce qui en rendra plus aisée la mise en œuvre, aussi bien en interne qu'à l'égard de l'opinion extérieure.

L'existence d'un accord d'entreprise n'est donc pas nécessairement l'expression d'un dialogue social équilibré ou d'un *partnership agreement*. Il peut aussi être la manifestation d'une volonté des syndicats de maintenir, dans une situation de faiblesse, leur statut d'interlocuteur de la direction dès lors que celle-ci le juge souhaitable ou nécessaire.

3. Le cas particulier des accords transnationaux

Depuis la décennie 1990, un mouvement de signature d'accords transnationaux au sein des firmes multinationales s'est progressivement développé avant de ralentir sous l'impact de la crise économique [6]. Les accords de groupe internationaux sont principalement consacrés au respect des droits fondamentaux des travailleurs. Ils ne traitent que rarement et alors de façon secondaire la question des restructurations. Dans ce cas, leur contenu se limite à la définition des procédures qui devraient être suivies en cas de restructurations futures et à l'inventaire des mesures d'anticipation et d'accompagnement susceptibles d'être mobilisées. En revanche, sur 127 accords de groupe européens signés entre 1992 et 2013, 51 traitent des restructurations, parmi lesquels 32 ont un caractère procédural et 19 un contenu substantiel. Ce sont ces derniers qui présentent ici un intérêt particulier. Leur contenu est proche de celui des accords signés dans le cadre national.

- engagements de maintien de l'emploi et/ou de non fermeture d'unités de production à un horizon donné liés au maintien ou à la création de lignes de production,
- garanties des droits acquis pour les salariés qui seraient soumis à des mobilités internes ou externes,
- mesures pour éviter les licenciements économiques : cessations anticipées d'activité, avantages financiers pour les départs volontaires…

Potentiellement, ces accords sont d'une grande importance puisqu'ils peuvent créer la base d'une solidarité entre les salariés des différentes unités de production et des différents pays contre les stratégies de mise en concurrence qui, comme nous le verrons, sont souvent utilisées avec une redoutable efficacité. Les fédérations syndicales européennes de branche et les Comités d'entreprise européens se sont donc activement engagés dans cette voie.

Un cas emblématique est celui de General Motors Europe, devenu Opel. De 2000 à 2010, une série d'accords ont défini les conditions de réalisation des restructurations et les garanties offertes en matière d'emploi, de statut et de maintien des sites. Les représentants des travailleurs ont été en capacité d'organiser des mobilisations conjointes (jours de

6. Il existe maintenant une abondante littérature sur ce thème. Nous nous appuyons ici principalement sur deux contributions (da Costa, Rehfeldt, 2012 et Rehfeldt, 2015) qui contiennent des bibliographies détaillées.

grève ou journées d'action) pour affirmer leur solidarité contre la fermeture de sites et les licenciements économiques.

Cependant, à ce jour, le bilan global de ces expériences reste modeste.

- Les accords transnationaux ne créent aucune obligation juridique pour leurs signataires, sauf s'ils sont repris dans des accords nationaux dont le caractère contraignant est déterminé par les législations ou les jurisprudences nationales.
- À la fin de 2013, les 19 accords substantiels connus avaient été signés par six firmes multinationales seulement, dont 16 d'entre eux par trois groupes de l'industrie automobile. On n'observe donc pas d'effet de diffusion.

Bien plus, la crise économique semble avoir brisé la dynamique émergente. Depuis 2011, un seul accord substantiel a été signé. Dans le cas de General Motors – Opel, les accords conclus depuis 2012 ne créent de solidarité qu'entre les sites localisés en Allemagne.

4. Quelques enseignements

- Au cours des deux dernières décennies, les pays d'Europe occidentale continentale ont connu, à des degrés divers, un double mouvement de décentralisation de la négociation collective en direction des entreprises et de montée en puissance dans ces négociations des objectifs liés à la préservation ou à la création d'emplois. Cette évolution, qui accompagne un mouvement permanent de restructuration du système productif, est accélérée dans les périodes de ralentissement ou de récession économique.
- Sauf exceptions, la décentralisation n'engendre pas l'autonomisation complète de la négociation d'entreprise, mais une redéfinition des marges de liberté que lui accorde la législation et un réaménagement de ses rapports avec les niveaux supérieurs de négociation, principalement la négociation de branche.
- La montée des objectifs liés à l'emploi dans les négociations n'implique pas la mise à l'écart des thèmes traditionnels de la négociation collective, par exemple, les salaires, la durée et l'aménagement du temps de travail, la protection sociale complémentaire… Elle implique des négociations multidimensionnelles dont les différentes composantes sont prises en compte en fonction de leurs conséquences sur l'emploi.
- L'entrée dans ce type nouveau de négociations requiert un choix stratégique pour les deux acteurs concernés. Alors que le rapport des forces leur est généralement favorable, les entreprises peuvent opter pour des décisions unilatérales, éventuellement soumises à des procédures d'information et de consultation des représentants des travailleurs. L'option pour la recherche d'un accord collectif est liée d'une part, à l'appréciation des coûts d'un éventuel conflit, d'autre part, à l'intérêt d'obtenir une légitimation par les syndicats de la politique poursuivie. De leur côté, les syndicats peuvent refuser d'entrer dans une négociation où les concessions réciproques risquent d'être, à leurs yeux, déséquilibrées et d'entraîner une réaction négative des salariés, surtout dans un climat de concurrence intersyndicale. À l'opposé, ils peuvent juger essentiel d'être des acteurs reconnus dans la définition de la stratégie de l'entreprise et s'estimer capables de convaincre les salariés du bien fondé des sacrifices acceptés au nom de la défense de l'emploi.

Les évolutions observées en Allemagne, en Espagne et en France illustrent la généralité de ces tendances et les diversités de leur mise en œuvre en fonction des spécificités nationales des systèmes de relations professionnelles et des conjonctures économiques.

II. Négociations d'entreprise sur l'emploi : Allemagne

II. Négociations d'entreprise sur l'emploi : Allemagne

L'Allemagne est le pays où, malgré la traditionnelle domination des négociations de branche, les accords d'entreprise sur l'emploi ont pris la plus grande extension au point que certains spécialistes s'interrogent sur l'érosion ou la fragmentation du modèle allemand de relations professionnelles. Pour comprendre cette évolution, il faut rappeler d'abord le cadre juridique qui définit la nature et la hiérarchie des modes de négociation collective (II.1), pour ensuite montrer comment la technique des clauses d'ouverture dans les conventions collectives de branche a permis la prolifération des accords d'entreprise sur l'emploi (II.2). Il sera alors possible de présenter un inventaire d'accords qui poursuivent un objectif commun au moyen de modalités hétérogènes (II.3).

1. Le cadre juridique

La question d'une négociation d'entreprise sur l'emploi ne s'est posée que de façon récente dans le contexte d'une crise de la négociation de branche.

a) Les principes

Pendant l'apogée du modèle allemand de relations professionnelles (depuis les années 1950 jusqu'au début des années 1990), le droit pose des règles de stricte démarcation plutôt que de hiérarchie entre les modes de production des normes (Waline, 1970 ; Luttringer, 1979). Les principes en sont simples si l'on accepte de négliger les subtilités de la jurisprudence (Remy, 1997 et 2012).

- Des règles de valeur constitutionnelle séparent ce qui relève de la loi (ou de la politique publique) de ce qui relève de la négociation collective, celle-ci étant protégée par le principe de *Tarifautonomie*.
- De même, sont séparées les questions qui relèvent de la négociation collective, donc des seuls syndicats, et celles qui relèvent, à l'échelle de l'établissement ou de l'entreprise, de la *Mitbestimmung* (codétermination), donc des seuls *Betriebsräte* (conseils d'établissement élus par les salariés). Ces conseils peuvent passer des conventions d'établissement (*Betriebsvereinbarung*) dans le cadre de leurs attributions [7]. De telles conventions ne sont possibles qu'en dehors des questions couvertes par la négociation collective (principe d'exclusion) ou bien dans le cas où un accord de branche en a spécifiquement prévu la possibilité [8]. Les conventions de ce type s'appliquent à tous les salariés de l'établissement et ont un effet normatif direct sur leurs contrats de travail.

7. De la même façon, les Conseils constitués à l'échelle des entreprises peuvent passer des accords à ce niveau, toujours dans le cadre des compétences de codétermination.
8. Dans ce dernier cas, la possibilité n'est offerte qu'aux entreprises couvertes par l'accord de branche.

- Il n'existe pas de négociation collective interprofessionnelle. Les négociations se déroulent dans le cadre des branches, le plus souvent à l'échelle des régions. Dans ce dernier cas, la première convention collective (*Tarifvertrag*) signée dans une branche sert souvent de modèle pour les autres régions, mais il ne s'agit pas d'une relation hiérarchique.
- Les conventions collectives d'entreprise (au sens de la négociation collective) ne concernent que des entreprises non adhérentes aux organisations d'employeurs signataires d'un accord de branche [9]. Elles ne couvrent qu'une minorité de salariés. On cite souvent le cas emblématique des accords Volkswagen. Ces accords sont indépendants de l'accord de branche correspondant (en l'occurrence, celui de la métallurgie).
- Juridiquement, les conventions collectives ne s'appliquent, sauf dans certains domaines limités, qu'aux seuls salariés syndiqués [10]. Les conventions de branche ne s'appliquent qu'aux entreprises membres de l'organisation patronale signataire de l'accord [11].

b) Les clauses d'ouverture

Les négociations d'entreprise sur l'emploi se sont développées principalement, quoique non exclusivement, par le canal des clauses d'ouverture (*Öffnungsklauseln*) introduites dans les conventions de branche (Bispinck, Dribbusch, Schulten, 2010 ; Bispinck, Dribbusch, 2011 ; Bispinck, Schulten, 2011a ; Hege, 2005 et 2009 ; Lehndorff, 2009 et 2011, Zagelmeyer, 2010).

- Les conventions collectives de branche précisent les domaines dans lesquels des dérogations sont possibles, les bornes qui limitent l'étendue de ces dérogations et la durée de leur période d'application [12].
- En fonction des termes retenus par les conventions collectives de branche, les entreprises ont la possibilité de négocier de telles dérogations soit par une convention collective complémentaire d'entreprise avec le syndicat, soit par une convention d'établissement avec le *Betriebsrat* [13].
- Selon les termes de la convention de branche, les accords d'entreprise dérogatoires doivent ou non être soumis à l'approbation des instances de la branche. La première solution a la préférence des syndicats, la seconde celle du patronat.

c) Le cas particulier du Kurzarbeit

L'équivalent allemand du chômage partiel français (ou maintenant de l'activité partielle) est un dispositif qui relève du service public de l'emploi (*Bundesagentur für Arbeit*). Sa mise en œuvre suppose un accord entre les dirigeants de l'entreprise et le *Betriebsrat* dans le cadre des droits de codétermination. La négociation collective peut éventuellement intervenir pour améliorer les droits des salariés qui entrent dans le dispositif, par exemple leur niveau d'indemnisation.

9. Cependant, depuis les années 1990, certaines organisations patronales ont introduit la possibilité d'adhésions qui ne concernent que l'accès aux services fournis par l'organisation. Ces adhésions n'entraînent pas la couverture par la convention de branche et permettent donc la négociation de conventions d'entreprise.
10. Généralement, l'application à tous les salariés est obtenue par l'employeur en incluant dans les contrats de travail une référence à la convention collective. Mais cette clause ne jouerait pas nécessairement à l'égard d'une convention collective d'entreprise sur l'emploi (***infra***) qui lui serait postérieure.
11. Sous réserve des adhésions qui sont limitées aux services (***supra***). Par ailleurs, l'extension des accords de branche, si elle est juridiquement possible, reste en pratique très rare.
12. Cette durée est limitée, mais les accords sont généralement reconduits.
13. En dehors du cadre des accords dérogatoires prévus par la convention de branche, il est possible pour les syndicats de signer directement, au niveau des entreprises non membres de l'organisation patronale, des conventions collectives de crise qui sont indépendantes de la convention de branche.

d) Différents types d'accords d'entreprise sur l'emploi

Du fait de ces évolutions, les accords d'entreprise sur l'emploi peuvent aujourd'hui relever de plusieurs régimes juridiques

- Des conventions collectives d'entreprise *stricto sensu* peuvent être conclues par un syndicat dans des entreprises non couvertes par un accord de branche.
- Des accords dérogatoires peuvent être conclus dans des conditions définies par les clauses d'ouverture d'une convention de branche. Cette dernière donne compétence soit au syndicat, soit au *Betriebsrat* avec, le cas échéant, une procédure de contrôle de la conformité de l'accord aux règles fixées par la branche.
- Des accords peuvent être conclus par un *Betriebsrat* dans le domaine de compétence de la *Mitbestimmung* ou, au-delà, lorsque la possibilité en est ouverte par un accord collectif. L'accord signé par le *Betriebsrat* peut ne pas être une convention d'établissement au sens juridique du terme. Il peut néanmoins être valable, mais ses termes n'ont alors pas d'effet direct sur les contrats de travail ; son application exigera l'accord individuel des salariés.
- Il existe des accords de crise signés au niveau de l'entreprise à la fois par le syndicat et le *Betriebsrat* (accords dits tripartites).

2. Les accords de branche et les clauses d'ouverture

Sous une forme très spécifique, les clauses d'ouverture apparaissent dès la décennie 1980 dans la métallurgie lorsque IG Metall accepte, en échange d'une réduction générale de la durée du travail, que les entreprises disposent de certaines marges de flexibilisation du temps de travail. Cependant, le rôle normatif de la négociation de branche n'est sérieusement mis en cause que plus tard, d'abord avec la réunification, ensuite et surtout lors des récessions économiques des années 1990 et 2000.

Pour sauver la négociation de branche, dont le champ de couverture menaçait de se réduire drastiquement par désaffiliation des entreprises aux organisations patronales, les syndicats acceptent l'introduction dans les conventions de branche de différents types de clauses d'ouverture. Elles permettent la négociation au niveau des entreprises d'accords dérogatoires aux accords de branche. Les syndicats cherchent à conserver par ce moyen un contrôle sur les accords décentralisés face au risque d'une « décentralisation sauvage » [14].

a) Les clauses de sauvegarde dans la métallurgie pour les Länder *de l'Est (1993)*

Après la réunification allemande, la convention collective de la métallurgie en vigueur dans l'ex-Allemagne de l'Ouest est étendue aux nouveaux *Länder* avec un calendrier de rattrapage des salaires jusqu'en 1994. Ces niveaux de salaires sont difficilement supportables pour de nombreuses entreprises en difficulté. Pour y échapper, certaines se désaffilient des organisations patronales, d'autres passent des arrangements informels avec leur *Betriebsrat*. Face à cette menace IG Metall accepte pour la première fois d'introduire dans une convention collective couvrant ces nouveaux *Länder* une clause générale de sauvegarde (*Härtefallklausel*, souvent connue sous le nom de *hardship clause*). Des dérogations aux salaires de branche sont rendues possibles pour une durée limitée dans les entreprises en « sérieuses difficultés économiques » afin d'éviter une faillite ou des licenciements ou encore afin de permettre une réorganisation productive. Les entreprises doivent obtenir l'accord conjoint des organisations patronales et syndicales régionales et

14. Dans ce dernier cas, des accords sont conclus entre la direction et le Betriebsrat en violation de l'accord de branche. Ils sont souvent ratifiés par un referendum qui est sans valeur juridique, mais qui en assure la légitimité interne et rend difficile leur contestation par le syndicat.

s'engager sur un non recours aux licenciements économiques pendant la durée de l'accord (Schulten, 1997a).

b) Un mouvement de diffusion géographique et sectorielle

Bien que les évaluations aient conclu à une efficacité limitée des accords signés à l'Est, un débat s'ouvre sur l'extension de telles clauses à l'ensemble du pays. Le patronat demande des clauses d'ouverture générale qui ne soient pas limitées aux entreprises ayant de graves difficultés économiques et dont la décision de mise en œuvre ne relève pas des signataires de la convention collective, mais d'un accord entre l'entreprise et le *Betriebsrat*.

Jusqu'au milieu des années 2000, le recours aux clauses d'ouverture s'élargit selon un mouvement hétérogène

- Dès la récession de 1992-1993, les accords de sauvegarde de l'emploi se multiplient dans les entreprises. Ils sont alors principalement construits sur la base d'une réduction temporaire de la durée du travail avec une compensation salariale nulle ou faible.
- Les dérogations initialement limitées au cas des entreprises en sérieuses difficultés économiques sont élargies à des accords qui visent à améliorer la compétitivité, à sauvegarder l'emploi ou à favoriser l'investissement.
- Une caractéristique commune de ces accords dérogatoires est que leur contrepartie est définie en termes d'emploi, principalement sous la forme d'engagements de non recours aux licenciements économiques durant une certaine période.
- Progressivement, toutes les grandes conventions collectives de branche introduisent des clauses d'ouverture, avec des domaines et des procédures d'application variés (Schulten, 1997c). Des études empiriques partielles donnent des résultats divergents sur les taux effectifs d'utilisation de ces mécanismes par les entreprises, mais toutes donnent des taux importants.

Sans entrer dans un examen exhaustif, il est intéressant de mentionner trois accords de branche signés par les deux organisations syndicales qui, dans le secteur privé, symbolisent d'un côté, un syndicalisme soucieux de relations non conflictuelles avec le patronat (IG Chemie), de l'autre, un syndicalisme combatif (IG Metall).

c) L'accord de la chimie, 1997

En 1997, IG Chemie est confronté à la menace patronale d'un éclatement de la négociation de branche en négociations séparées par sous-branches pour différencier les coûts salariaux. Pour y faire face le syndicat propose, pour la première fois dans un accord national de branche, d'introduire une clause générale d'ouverture qui porte, non plus seulement sur le temps de travail, comme c'était principalement le cas jusqu'alors, mais sur les salaires [15], toujours au nom de la défense de l'emploi (Schulten, 1997b). Désormais, un accord d'entreprise peut réduire les salaires d'un maximum de 10 % relativement au niveau fixé par l'accord de branche ; cette réduction s'applique pour une durée qui n'est pas limitée par l'accord de branche. L'accord d'entreprise doit être signé par la direction d'entreprise et le *Betriebsrat* avant d'être approuvé par l'organisation patronale et l'organisation syndicale. L'accord est justifié par l'objectif de sauver des emplois et/ou d'améliorer la compétitivité en permettant de nouveaux investissements ou en évitant la délocalisation de la production ou l'externalisation de certaines activités. Un accord de ce type peut être complété par un accord d'entreprise sur le partage des profits.

15. Jusqu'alors, on pouvait trouver des clauses admettant des réductions de salaires, mais dans le seul cas d'un risque de faillite de l'entreprise.

Les autres fédérations syndicales ont émis des appréciations souvent réservées sur l'accord de branche de la chimie, mais tous les observateurs ont souligné qu'il portait en germe un changement radical du modèle de négociation collective.

d) L'accord de la métallurgie, 2004

Le développement de formes de décentralisation incontrôlée au moyen d'accords d'entreprise négociés hors du cadre fixé par les accords de branche constitue une menace directe sur la capacité de régulation des syndicats. Il peut aussi inquiéter certaines organisations patronales. La métallurgie est le lieu d'une tentative de restauration de procédures qui assurent une décentralisation contrôlée.

Les syndicats sont soumis à une double menace. En premier lieu, les « accords sauvages » signés entre les directions d'entreprise et les *Betriebsräte* se multiplient en dehors des cadres fixés par la négociation collective ; ils expriment un corporatisme d'entreprise fondé sur une logique de compétitivité microéconomique par réduction des coûts salariaux. En second lieu, le chancelier Schröder annonce en mars 2003 un vaste programme de réformes sociales ("Agenda 2010") ; il y inclut la menace d'une généralisation par la loi des clauses d'ouverture dans les conventions de branche. Dans ce contexte, IG Metall signe avec le patronat du Bade-Württemberg un accord pilote (accord de Pforzheim) qui est ensuite repris dans toute la métallurgie (Dribbusch, 2004a ; Hege, 2004 ; Lehndorff, 2009 ; Bispinck, Dribbusch, 2011). Il prévoit que des dérogations à l'accord de branche sont possibles sur la variation et la flexibilisation du temps de travail dès lors qu'elles assurent la préservation ou la création d'emplois, l'amélioration de la compétitivité et de la capacité à innover ou les conditions d'investissement.

L'accord stipule que les dérogations relèvent de la responsabilité des acteurs de la négociation collective c'est-à-dire des organisations patronales et syndicales. Il révèle rapidement sa faiblesse sous cet aspect. L'organisation patronale ne manifeste aucune volonté de contrôler les accords dérogatoires ; elle intervient plutôt comme conseiller des directions d'entreprise. De son côté, IG Metall est incapable de maîtriser les comportements autonomes des *Betriebsräte*. De ce fait, ce syndicat adopte en 2005 des normes de coordination interne pour expliciter les procédures de contrôle. Les accords dérogatoires négociés localement doivent être soumis à l'approbation des responsables syndicaux territoriaux. Ces derniers peuvent donner mandat de négociation aux syndicats locaux. Les syndicalistes de l'entreprise sont associés à la négociation dans le cadre de comités de négociation. Le syndicat national de branche a la responsabilité de la décision finale. Cette procédure, qui a été par la suite acceptée par l'organisation patronale, semble avoir permis une certaine standardisation des accords dérogatoires et un recul des « accords sauvages » signés avec le seul *Betriebsrat*.

e) L'accord de la métallurgie, 2010

Au début de 2010, se disant conscient de la menace qui pèse sur 700 000 emplois dans la métallurgie au moment où s'ouvre la négociation pour le renouvellement des accords de la branche, IG Metall décide à titre exceptionnel de ne pas formuler au départ de revendications salariales, mais une demande de garantie de l'emploi. L'enjeu principal est lié à l'épuisement prochain des durées maxima de recours au chômage partiel (*Kurzarbeit*).

Un accord-pilote est signé le 18 février 2010 pour la Rhénanie du Nord-Westphalie puis repris dans les autres régions (*Planet Labor*, 2010a). Il est qualifié d'« accord historique » en ce sens qu'il combine, pour les 23 mois de sa durée d'application, une forte modération salariale et un engagement de non licenciement à l'échelle de toute la branche.

Un second volet doit être géré au niveau des entreprises ; il est lié à la demande faite au gouvernement de maintenir la prolongation exceptionnelle à 24 mois de la durée maxima du recours au *Kurzarbeit*. Deux situations sont envisagées.

- Les entreprises ayant recours au *Kurzarbeit* depuis au moins douze mois peuvent, par un accord d'entreprise, soit poursuivre dans ce dispositif jusqu'à 24 mois, soit opter pour un régime analogue, toujours partiellement financé par le service public de l'emploi, mais moins coûteux pour l'entreprise.
- Au terme des 24 mois de *Kurzarbeit*, les entreprises peuvent avoir recours au dispositif conventionnel préexistant de réduction de la durée du travail qui est élargi. Il permettait une réduction de 35 à 30 heures de la durée hebdomadaire. Désormais, la limite inférieure est ramenée à 29, 28 ou 26 heures selon les régions avec une compensation salariale partielle en dessous de 31 heures [16].

* * *

Comme nous l'avons indiqué, la majorité des branches ont inclus dans leurs conventions collectives des clauses d'ouverture analogues à celles qui viennent d'être décrites pour la chimie et la métallurgie. Elles fixent ainsi le cadre dans lequel peuvent se développer, en toute régularité juridique, les accords d'entreprise sur l'emploi. Il reste une zone mal connue d'accords sauvages signés hors du cadre régulier entre directions d'établissement et *Betriebsräte*.

3. Les accords d'entreprise

3.1. Panorama d'ensemble

Plusieurs travaux de synthèse fournissent des descriptions convergentes du contenu des accords et en esquissent des typologies (Bellmann, Gerlach, Meyer, 2008 ; Bispinck, Dribbusch, Schulten, 2010 ; Haipeter, Lehndorff, 2009 ; Lehndorff, 2009 et 2011 ; Schulten, 1999 ; Seifert, Massa-Wirth, 2005 ; Sisson, Martin Artiles, 2000 ; Zagelmeyer, 2010 et 2011).

a) Le contenu des accords

En se limitant à l'essentiel, les accords réunissent trois groupes de clauses interdépendantes, les deux premiers définissent les sacrifices acceptés par les salariés et le troisième les contreparties accordées par l'entreprise.

- Temps de travail
  - Durée du travail. Les accords prévoient une variation de la durée du travail avec une compensation salariale souvent nulle ou au mieux partielle. Lorsque le contexte est celui d'une chute du niveau d'activité, la durée du travail est temporairement réduite. Dans un contexte de reprise avec aux yeux de l'entreprise un problème de compétitivité-coût, la durée du travail est augmentée, le plus souvent sans augmentation de salaire.
  - Flexibilisation du temps de travail. La technique la plus fréquente est celle de la modulation annuelle des horaires collectifs à l'intérieur d'un « corridor » de variabilité ; les marges de flexibilité peuvent être différentes selon les catégories de

16. Un troisième volet crée un nouveau congé de formation d'une durée maxima de cinq ans.

salariés. Une flexibilisation individuelle est obtenue par la création de comptes de temps de travail.

- Rémunérations
  - Taux de salaires de la convention de branche. L'accord supprime totalement ou partiellement les augmentations de salaire qui ont été négociées au niveau de la branche ou encore il en retarde la mise en œuvre.
  - L'accord stipule l'annulation ou la réduction de différents compléments de salaires : bonus, primes… Il peut introduire, pour l'avenir, des mécanismes de partage du profit
- Garanties de l'emploi
  - Garanties directes. L'accord garantit, pour une période limitée, soit le non recours aux licenciements économiques, soit plus rarement le maintien du niveau de l'emploi.
  - Garanties indirectes. L'entreprise s'engage sur la non délocalisation des activités de l'établissement, sur le maintien de certaines lignes de production, sur la réalisation d'un volume d'investissement à un horizon déterminé, sur le non recours à l'externalisation.
  - Dispositions particulières. L'entreprise s'engage à maintenir son effort d'apprentissage (nombre d'apprentis) et/ou à embaucher un certain nombre de ses apprentis au terme de leur apprentissage.

Un accord ne mobilise généralement pas la totalité du menu, mais il doit nécessairement en combiner plusieurs éléments pour établir l'existence de concessions réciproques.

b) Des typologies d'accords

Hartmut Seifert et Heiko Massa-Wirth (2005) rappellent deux distinctions qui avaient été avancées par des travaux antérieurs avant d'en proposer une troisième.

Une première opposition s'établit entre d'une part, des accords passés dans les branches industrielles où l'objectif principal est l'accroissement de l'efficacité productive face au durcissement de la concurrence internationale et, d'autre part, les accords signés dans les services publics d'infrastructure (postes, chemins de fer, télécommunications…). Touchés par la dérégulation et les privatisations, les grands opérateurs traditionnels y privilégient la recherche de réductions de leurs effectifs selon des modalités socialement acceptables : partage du travail, cessations anticipées d'activité…

Une seconde dichotomie oppose d'une part, des « accords d'adaptation » qui sont centrés sur des réductions immédiates de coût dans un contexte de mise en danger de l'existence d'une entreprise ou de l'un de ses établissements et, d'autre part, des « accords de prévention » grâce auxquels des entreprises cherchent à accroître durablement leur flexibilité interne afin d'être mieux armées dans la compétition.

Sur la base d'une enquête auprès des entreprises [17], les auteurs valident leur hypothèse selon laquelle les caractéristiques économiques de l'entreprise (profits, carnets de commandes) déterminent partiellement le contenu des accords. De plus, ils mettent en évidence un changement de nature des accords : conçus d'abord comme instruments d'ajustement immédiat dans des situations de crise qui mettaient en danger l'entreprise, les accords pour l'emploi et la compétitivité se sont diffusés dans l'ensemble du tissu économique pour devenir des instruments permanents de régulation microéconomique, leur existence étant

17. Enquête réalisée en 2003 auprès d'un échantillon de 15 000 entreprises ayant au moins 20 salariés et dotées d'un *Betriebsrat* (2 500 réponses).

alors indépendante des phases du cycle. Dans ce nouveau contexte, l'accord de branche tendrait à perdre sa fonction normative pour devenir un simple cadre de référence.

En combinant ces différentes approches, nous proposons de distinguer par la suite deux grandes familles d'accords d'entreprise portant sur l'emploi. En premier lieu, ceux qui répondent principalement à des fluctuations de la demande en lien avec des choix de localisation et avec un objectif de flexibilisation du coût salarial. En second lieu, les accords qui résultent principalement de mouvements de concentration ou de privatisation avec des enjeux de restructuration et de gestion des « sureffectifs ».

3.2. Fluctuations de la demande, choix de localisation et flexibilisation du coût salarial

La réunification allemande engendre une phase d'expansion inflationniste qui rend l'industrie particulièrement sensible, du fait d'un handicap de compétitivité-coût, à l'impact du ralentissement économique qui touche l'Europe occidentale au début de la décennie 1990. C'est dans ce contexte que sont signés les premiers grands accords d'entreprise pour la sauvegarde de l'emploi, souvent qualifiés de « pactes pour l'emploi et la compétitivité » (Zagelmeyer, 2000 ; Seifert, Massa-Wirth, 2005). De nouvelles vagues d'accords de ce type voient le jour lors des ralentissements économiques (globaux ou sectoriels) ultérieurs, en particulier entre 1997 et 1999, puis entre 2004 et 2006. Enfin, à partir de 2008, la crise économique relance le mouvement.

Il est exclu de présenter un inventaire des très nombreux accords de ce type [18]. Nous nous limiterons à quelques exemples qui ont connu en leur temps un écho important ou qui permettent d'illustrer les étapes successives de stratégies de négociation sur l'emploi à l'échelle des entreprises. Les principaux accords concernent l'industrie automobile qui est caractérisée à la fois par des salaires relativement élevés et de fortes fluctuations de production. On trouve cependant des exemples analogues dans d'autres branches d'activité.

Volkswagen

1993 : un accord fondateur

Dans la métallurgie allemande, IG Metall a mené une longue lutte pour imposer une réduction générale, progressive et programmée de la durée du travail sans réduction de salaire. Au moment où ce processus devait connaître ses dernières étapes [19], l'accord négocié à Volkswagen en décembre 1993 marque une inflexion qui se révèlera durable. La durée du travail n'est désormais plus un terrain de conquêtes syndicales irréversibles ; elle devient un outil de gestion conjoncturelle qui permet de concilier restauration de la productivité et défense de l'emploi.

Rappelons d'abord que Volkswagen n'est pas membre d'une organisation patronale et négocie directement des conventions collectives d'entreprise avec la direction régionale d'IG Metall [20]. Les modalités de mise en œuvre de ces accords sont ensuite précisées par des conventions d'établissement négociées avec les *Betriebsräte.*

En 1993, Volkswagen est touché par la récession économique globale qui frappe en particulier l'industrie automobile. Le groupe doit de plus faire face à des problèmes de rationalisation et de surcapacités qui résultent de sa politique de croissance par absorption d'autres marques. Il estime les suppressions d'emplois nécessaires à 31 000 sur un effectif

18. Un grand nombre d'entre eux ont été présentés dans les chroniques d'***EIROnline***, l'Observatoire européen des relations industrielles de la Fondation de Dublin (aujourd'hui ***EurWORK***) et de ***Planet Labor*** ainsi que dans les textes de synthèse cités *supra*.
19. Le passage aux 35 heures était fixé au 1er octobre 1995.
20. Ces accords sont nettement plus favorables que ceux de la métallurgie allemande qui couvrent les autres constructeurs automobiles.

total de 103 000. Pour éviter une rupture du pacte social et les coûteux conflits qui en résulteraient, la direction propose un accord de partage du travail sans compensation salariale. Sans entrer dans le détail de la négociation (Thoemmes, Labit, 1995), il est utile de rappeler les grandes lignes du compromis final, tant il anticipe sur ce que seront les enjeux des deux décennies suivantes.

- L'accord n'est signé que pour une durée de deux ans.
- La durée hebdomadaire du travail est réduite de 36 à 28,8 heures (20 %), en principe réparties sur quatre jours par semaine, mais en pratique selon diverses modalités négociées localement.
- Le coût salarial brut annuel est réduit de 16 %, mais le salaire mensuel est maintenu grâce à un ensemble de dispositifs (notamment la mensualisation des primes annuelles).
- Aucun licenciement économique n'est possible pendant la durée de l'accord.

Autour de la question centrale de la durée hebdomadaire du travail, deux mécanismes complémentaires sont introduits (en pratique, ils seront faiblement mis en œuvre).

- L'embauche des apprentis se réalisera sur une durée initiale du travail de 20 heures hebdomadaires qui sera portée progressivement à la durée normale dans un délai de trois ans et demi. Symétriquement une réduction progressive de la durée du travail est aménagée pour les salariés de plus de 50 ans.
- Des formations qualifiantes à plein temps seront proposées aux salariés dans le cadre d'un recours à l'indemnisation du *Kurzarbeit*.

Ainsi le maintien de l'emploi, qui est devenu l'enjeu central de la négociation, conduit-il pour la première fois IG Metall à renoncer, au moins provisoirement et localement, à un principe qui était essentiel dans sa stratégie antérieure, celui de la compensation salariale intégrale de la réduction de la durée du travail. Du côté patronal, l'acceptation d'une logique de partage du travail va à l'encontre de l'idéologie dominante qui faisait alors de la faible durée du travail une cause de la perte de compétitivité de l'Allemagne.

L'accord de 1993 est renouvelé en 1995 et 1997 avec des modifications mineures

Les suites de l'accord de 1993

- Après des négociations longues et conflictuelles, Volkswagen et IG Metall signent en août 2001 un accord qui s'applique uniquement à une nouvelle filiale du groupe, *Auto 5000 GmbH* (Meine, Schwitzer, 2001 ; Schulten, 2001). La direction conditionnait la localisation en Allemagne de la production d'un nouveau modèle de monospace à l'obtention de niveaux de coûts analogues à ceux d'autres implantations européennes du groupe. Ceci impliquait la création d'une filiale embauchant 5 000 salariés qui ne seraient pas couverts par l'accord d'entreprise Volkswagen, mais par un accord spécifique. Cet accord fixe des taux de salaires inférieurs à ceux de Volkswagen tout en assurant un revenu annuel au moins égal à celui de la convention collective de la métallurgie. La durée du travail est de 35 heures hebdomadaires et non 28,8 ; elle s'accompagne de fortes marges de modulation sur l'année. La direction estime que le coût salarial sera de ce fait inférieur de 20 % à celui qui aurait résulté de l'application de l'accord Volkswagen. IG Metall a justifié sa signature par les créations d'emplois, le respect du niveau de salaire conventionnel de la métallurgie, ainsi que par d'autres avancées obtenues en matière de formation continue, d'organisation du travail et de droits de codétermination. Les termes de l'accord ont provoqué un vif débat au sein du syndicat face au risque de voir se développer une mise en concurrence des différents sites allemands de l'industrie automobile.

- En 2004, lors du renouvellement de la convention collective d'entreprise, la direction exige de fortes concessions en mettant à nouveau l'accent sur des coûts salariaux excessifs et en affirmant que 30 000 emplois sont menacés. Initialement hostiles, IG Metall et les *Betriebsräte* acceptent finalement le 3 novembre 2004 (Dribbusch, 2004b ; Hege, 2005) le même type de compromis que ceux qui ont été trouvés peu avant chez Siemens et Mercedes (*infra*). Les salaires sont gelés pour 28 mois, sauf une prime exceptionnelle ; les nouveaux embauchés, dont les apprentis en fin de formation, recevront des salaires inférieurs ; les marges de flexibilité du temps de travail sont considérablement élargies ; les heures supplémentaires ne sont rémunérées à un taux supérieur qu'à partir de 40 heures hebdomadaires. L'économie de coût salarial escomptée est de 1 Md€. En contrepartie, Volkswagen s'engage, jusqu'au 31 décembre 2011, à réaliser des investissements pour assurer la préservation de ses six sites allemands et à garantir le maintien d'un nombre minimum d'emplois dans le cadre de mobilités internes au groupe (avec une clause de révision en cas de changements majeurs de la situation économique).
- En 2006, toujours sous la menace de suppressions massives d'emplois (20 000), la durée du travail pour les salariés de production est portée à 33 heures (34 pour le personnel administratif) sans augmentation du salaire mensuel en échange d'un engagement de l'entreprise sur les niveaux de production dans les six sites allemands [21].

Opel

Les « pactes de site »

La filiale allemande de General Motors signe en novembre 1993 un premier accord (ou « pacte de site ») qui fixe des concessions salariales [22] en échange d'un engagement jusqu'en 1997 de non délocalisation d'activités vers d'autres filiales européennes du groupe.

Le renouvellement de l'accord s'opère en janvier 1998 dans un contexte où d'une part, le groupe procède à une comparaison systématique des coûts salariaux de ses usines européennes et, d'autre part, annonce la suppression de 17 000 à 26 000 emplois en Europe (soit de 20 à 30 % des effectifs). Dix jours après cette annonce, un second pacte de site est signé (Schulten, 1998). Il contient des engagements d'investissement dans les trois usines allemandes ainsi que la garantie de leur maintien en activité jusqu'à la fin de 2001 et du non recours aux licenciements économiques jusqu'à la fin de 2002. L'entreprise s'engage aussi sur l'embauche des apprentis au terme de leur formation. Une réduction de 3 000 à 4 000 postes d'ici 2001 sera obtenue principalement par des retraites anticipées. En échange, de nouvelles concessions salariales sont acceptées.

L'accord de 2004

En 2004, après des actions de grève et de protestation coordonnées par les syndicats à l'échelle européenne (*supra* I.3), General Motors signe avec son comité d'entreprise européen un accord sur les restructurations et la réduction des coûts (Dribbusch, 2004d). L'accord implique la suppression de 12 000 emplois, dont 9 500 chez Opel en Allemagne. L'accord particulier conclu dans la filiale allemande en octobre 2004 précise comment l'opération se déroulera sans licenciements grâce principalement à des retraites partielles, à des départs vers des *joint ventures* créées avec des fournisseurs et enfin à des transferts volontaires vers une société de reclassement. Dans ce cas, il n'y a donc pas eu d'engagement sur l'emploi, mais seulement sur le non recours aux licenciements économiques. De

21. Voir aussi *infra* – point 3.4 – l'accord de 2010.
22. Les grandes entreprises versent généralement des salaires nettement supérieurs à ceux de la convention collective dont elles relèvent. Une forme fréquente de concession salariale consiste dans la réduction négociée de cet écart.

plus, toutes les parties concernées conviennent qu'il ne s'agit que de la première étape du processus de restructuration de General Motors.

Mercedes Benz

L'« alliance pour l'emploi », 1997

Un accord est signé le 27 février 1997 pour l'ensemble des activités du groupe en Allemagne (Zagelmeyer, 1997). En échange de diverses concessions salariales, Mercedes s'engage à ne pas procéder à des licenciements économiques et à embaucher tous les apprentis au terme de leur formation. L'accord global doit être décliné en accords d'établissement qui porteront sur l'investissement, les lignes de production, la flexibilité du temps de travail, les congés maladie et la limitation des augmentations de salaires [23].

Une garantie d'emploi pour huit années, 2004

Invoquant des coûts salariaux excessifs dans ses établissements couverts par la convention collective de la métallurgie du Bade-Wurtemberg, la direction de Mercedes annonce qu'en l'absence de l'acceptation d'une réduction du coût salarial annuel de 500 M€, la production d'une nouvelle ligne de modèles sera transférée pour partie, dans des usines du Nord de l'Allemagne, qui sont soumises à une convention régionale moins favorable, et pour partie en Afrique du Sud. Après plusieurs semaines de mobilisation des salariés et de négociations difficiles, un compromis est trouvé le 23 juillet 2004 (Hege, 2004 ; Zagelmeyer, 2010).

La direction obtient les 500 M€ d'économies annuelles par différents mécanismes : une augmentation de salaires déjà programmée est repoussée ; les nouveaux embauchés toucheront des salaires inférieurs ; certains services indirects seront soumis à une convention collective spécifique avec un salaire moindre et une durée du travail supérieure… En contrepartie, Mercedes garantit pour huit ans (jusque fin 2011) l'emploi de ses 160 000 salariés allemands, mais non celui de ceux qui seraient embauchés après signature de l'accord.

Des accords complémentaires signés avec le *Betriebsrat* en mai et octobre 2005 permettent des réductions d'emplois par mobilité interne et départs volontaires [24].

Siemens

Au début de 2004, la perte de compétitivité de deux de ses sites allemands dans la production de téléphones portables conduit Siemens à menacer de délocaliser 2 000 emplois en Hongrie. Un compromis est trouvé en juin 2004 sur la base de deux accords signés avec IG Metall (Funk, 2004 ; Hege, 2004).

- Une convention collective complémentaire couvre pour une période de deux ans les deux établissements menacés. La durée annuelle du travail passe à 1760 heures, c'est-à-dire à une durée hebdomadaire moyenne de 40 heures au lieu de 35, sans compensation salariale. De plus, certaines primes sont supprimées ou désormais liées au rendement. La réduction des coûts salariaux est d'environ 30 %. En contrepartie, Siemens garantit pendant deux ans les 4 200 emplois des deux établissements et s'engage à y investir en 2005 30 M€ dans le développement de nouvelles technologies et de nouveaux produits [25].

23. Presque en même temps, le 22 avril 1997, Ford signe un accord analogue pour ses cinq usines allemandes : concessions salariales et accroissement de la flexibilité du temps de travail en échange d'engagements sur de nouveaux investissements (Schulten, 1997d). Il est à noter que début février Ford a annoncé la suppression de 1300 emplois dans une usine anglaise pour transférer la production en Allemagne. En mars 2006, Ford signe un nouvel accord du même type : concessions salariales et sur le temps de travail en échange d'un engagement de non recours aux licenciements économiques jusqu'en 2011. De plus, les nouveaux embauchés ne recevront que les salaires de la convention collective de la métallurgie et non ceux, plus avantageux, de l'entreprise (Stettes, 2006).
24. Voir aussi (*infra* 3.4) l'accord d'avril 2009 dans le cadre du groupe Daimler.
25. Ultérieurement, Siemens a vendu ces deux établissements à une entreprise taïwanaise qui les a fermés en 2007.

- Parallèlement, un « accord global pour la garantie de l'emploi, la productivité et l'innovation » couvre les 105 établissements allemands du groupe. Il réaffirme le respect de la convention collective de branche et la volonté de préserver les sites allemands, mais, dans ce cadre, ouvre la possibilité de rechercher au niveau des établissements des « solutions conventionnelles complémentaires » [26].

Thyssen Krupp

En 2004, la direction présente un projet de réduction des coûts qui comporte entre 1 000 et 1 300 licenciements économiques sur 18 000 salariés. Après deux années de discussions et une consultation des salariés sur leurs préférences parmi les solutions possibles, l'accord signé en juin 2006 garantit la sécurité de l'emploi jusqu'en 2013 moyennant la réduction de 35 à 34 heures de la durée hebdomadaire du travail sans compensation salariale. Par ailleurs, la firme s'engage dans cette période sur 500 embauches et l'accueil de 1 000 apprentis.

* * *

Les accords examinés jusqu'ici comportent des contreparties, même s'il n'existe pas d'instrument de mesure permettant d'établir leur caractère équilibré. Il faut signaler aussi l'existence d'accords qui sont à la marge de notre champ d'analyse puisque, imposés au moyen de menaces sur l'emploi, ils ne comportent pas de véritables engagements dans ce domaine.

Citons, par exemple, l'accord signé en juillet 1997 pour une usine de pneumatiques de Continental (Schulten, 1997e). La firme annonce la fermeture de l'une des trois usines qu'elle possède (respectivement en Allemagne, en Autriche et en Belgique). Dans ces conditions, l'entreprise obtient des concessions salariales et une augmentation de 37,5 à 38,75 heures de la durée hebdomadaire du travail sans compensation salariale. Elle ne prend pas d'engagement de non recours aux licenciements économiques et décide peu après de réduire les effectifs du site de près de 10 %. Continental fait preuve de la même brutalité en 2005 (Dribbusch, 2005b). Après avoir conclu en mai 2005 un pacte pour l'emploi garantissant un niveau minimum de production jusqu'en 2009 dans son usine de Stöcken en échange d'une augmentation de la durée hebdomadaire du travail de 37,5 à 40 heures sans compensation salariale, le groupe annonce en novembre la fermeture de l'usine. La fédération syndicale de la chimie (IG BCE) dénonce ce qui est, à ses yeux, le premier exemple de violation par une entreprise d'un pacte pour l'emploi.

3.3. Concentrations ou privatisations, restructurations et gestion des « sureffectifs »

Dans la même période, une seconde famille d'accords, de moindre fréquence, répond à un autre type de situations. Des mouvements de restructuration, qui touchent principalement, mais pas uniquement, de grands services publics de réseau, engendrent des problèmes de « sureffectifs » ainsi que des difficultés pour gérer des catégories de main-d'œuvre soumises à des statuts hétérogènes. La question principale pour les employeurs est de rendre socialement acceptables les réductions d'effectifs et la coexistence d'inégalités dans les conditions d'emploi au sein de groupes recomposés.

Deutsche Bahn

Après leur privatisation en 1994, les chemins de fer allemands concluent en 1996 puis en 1998 des pactes pour l'emploi qui ont pour objet principal de gérer la réduction des effectifs sans recourir aux licenciements économiques. Il s'agit à cette fin d'accroître la

26. Voir aussi (*infra* 3.4) l'accord de septembre 2010 pour l'ensemble du groupe.

mobilité interne, de flexibiliser le temps de travail et de réintégrer certains services externalisés, mais aussi d'encourager les retraites anticipées et les départs volontaires. Dans ces conditions, le syndicat donne son appui à la politique de restructuration et d'amélioration de la compétitivité.

Des accords de même nature sont signés en 2000 puis 2005 (Dribbusch, 2005a). Dans ce dernier accord, le non recours aux licenciements économiques est garanti jusqu'à la fin de 2010, mais seulement pour les salariés qui ont au moins cinq ans d'ancienneté dans l'entreprise. En échange, diverses mesures de réduction du coût salarial sont acceptées, en particulier le passage de 38 à 39 heures de la durée hebdomadaire du travail de référence, sans compensation salariale. Simultanément, un nouveau dispositif de partage des profits est introduit.

Deutsche Telekom

En mars 2004, après la privatisation du secteur des postes et télécommunications, la direction de Deutsche Telekom et le grand syndicat des services « ver.di » concluent un « pacte pour l'emploi » qui couvre les 120 000 salariés dont 50 000 ont encore le statut de fonctionnaires. Pour sauver 10 000 emplois, la durée hebdomadaire du travail est réduite de 38 à 34 heures, avec une faible compensation salariale. Une garantie de stabilité du niveau de l'emploi est donnée pour 2004 et d'absence de licenciements économiques avant la fin de 2008.

Postbank

Postbank est une institution financière issue de l'éclatement et de la privatisation partielle des activités de la Deutsche Bundespost en 1989, puis des recompositions et transferts de contrôle qui ont suivi. Des accords passés à l'occasion des restructurations, notamment en juillet 2006 et septembre 2008 (Zagelmeyer, 2010), comportent des engagements de non recours aux licenciements économiques. En contrepartie, les salariés des entreprises concernées par les opérations d'éclatement ou de réunion d'activités acceptent diverses formes de mobilité et de flexibilité pour faciliter les réorganisations

Arcandor

La deuxième famille d'accords d'entreprise sur l'emploi que nous étudions est typique des grandes entreprises publiques soumises à des stratégies de privatisation puis de restructuration de leurs composantes. On peut cependant rencontrer des logiques voisines lors d'opérations de concentration puis de restructuration qui concernent des grands groupes privés. Tel est le cas du groupe Arcandor (précédemment Karstadt Quelle) qui présente une histoire accidentée d'acquisitions, cessions, restructurations principalement dans les secteurs du tourisme et du commerce (Zagelmeyer, 2010). À plusieurs reprises, dans un contexte de déficits à répétition et parfois sous la menace de mise en faillite de certaines composantes, le groupe exige des négociations de concessions dans ses différentes branches d'activité. Elles portent à la fois sur des sacrifices salariaux, la durée du travail et, dans certains cas, des suppressions d'emplois alors que, dans d'autres cas, l'accord inclut une clause de non recours aux licenciements économiques. Cette stratégie n'a pas empêché la mise en faillite, en 2009, d'une large partie des activités du groupe.

3.4. Un impact limité de la crise actuelle

La récession économique qui survient à la fin de 2008 a un impact brutal sur le PIB allemand, mais seulement pour l'année 2009 ; la reprise s'amorce dès le printemps 2010. Au cours du creux conjoncturel, les entreprises allemandes, tirant les enseignements des ralentissements antérieurs ont privilégié le maintien de leurs effectifs qualifiés ou expérimentés

pour éviter d'avoir à affronter des difficultés de recrutement lors de la reprise. Le volume de travail rémunéré a été réduit d'abord aux dépens des emplois précaires puis, en ce qui concerne les effectifs stables, par divers dispositifs de réduction de la durée du travail : *Kurzarbeit*, comptes de temps de travail, marges de réduction inscrites dans les accords collectifs (Chagny, 2013 ; Lehndorff, 2009 et 2011 ; Vogel, 2013 ; Zagelmeyer, 2010 et 2011). Compte tenu de la brièveté de la récession et de la disponibilité d'instruments préexistants, la période postérieure à 2008 n'a pas vu d'innovations dans la négociation d'entreprise sur l'emploi [27]. Il faut toutefois souligner que l'information en ce domaine reste à ce jour parcellaire [28].

Certaines entreprises déjà aguerries dans ce domaine ont adapté ou renouvelé des compromis conformes aux logiques antérieures.

- Dans la suite directe des accords de la période antérieure (*supra*), Volkswagen signe, le 16 février 2010, un accord sur la sécurité de l'emploi qui prolonge de trois ans la garantie qui avait été accordée jusqu'au 31 décembre 2011. En contrepartie, la direction obtient l'introduction d'une composante du salaire liée à la performance individuelle et d'engagements annuels sur l'augmentation de la productivité qui devront être fixés au niveau de chaque site. Par ailleurs, l'entreprise s'engage sur un nombre d'apprentis et sur leur embauche au terme de l'apprentissage. Un fonds est créé pour la recherche de nouvelles activités permettant d'absorber d'éventuels sureffectifs.
- Au début de 2009, le groupe Daimler [29] réclame à ses salariés, pour faire face à la chute de production et de rentabilité, une économie de 20 % sur le coût salarial. Ce résultat est obtenu par un accord signé en avril 2009 (Dribbusch, 2009 ; Zagelmeyer, 2010). Les concessions portent principalement sur la durée du travail, réduite de 8,75 % sans compensation salariale, sur la réduction du complément versé par l'entreprise en cas de recours au *Kurzarbeit*, ainsi que sur la réduction ou le report à plus tard d'avantages salariaux programmés. En contrepartie, les salariés qui ont été embauchés depuis l'accord Mercedes de 2004 sont protégés contre les licenciements économiques jusqu'en juin 2010 [30].

Dans d'autres cas, des entreprises sans tradition en ce domaine signent des accords spécifiquement destinés à gérer la traversée d'une période de crise.

- Au début de 2009, InBev Germany, filiale allemande de la principale firme multinationale de brasserie, annonce des réductions d'effectifs. Après de longues négociations, marquées par la mobilisation des salariés, un accord collectif social (*Sozial Tarifvertrag*) est conclu en juin 2009 avec le syndicat, applicable jusqu'à fin de 2012 (Zagelmeyer, 2010). Il prévoit notamment une augmentation des indemnités de licenciement, un droit d'accès de tous les salariés au temps partiel, un complément d'indemnisation en cas de recours au *Kurzarbeit*. En contrepartie est mise en place une mobilité intra-groupe des salariés en fonction de l'évolution de la demande.
- Carl Zeiss est une firme multinationale allemande spécialisée dans les instruments d'électronique, de mesure, de médecine et d'optique. Face à la crise, la direction ouvre, en mai 2009, des négociations avec IG Metall pour une réduction des coûts salariaux de 160 M€ sur l'ensemble du groupe. Un accord de juin 2009 (Zagelmeyer, 2010) prévoit des concessions salariales importantes (une augmentation des

27. Rappelons en revanche l'importance des accords de branche de 2010 dans la métallurgie (***supra*** 2.e).
28. Stefan Zagelmeyer, chargé par le BIT d'une étude sur la négociation collective d'entreprise en Allemagne face à la crise durant la période 2008-2010, détaille les difficultés qu'il a rencontrées pour repérer des accords significatifs, pour accéder à l'information et pour obtenir le droit de la rendre publique. Il présente finalement cinq études de cas tout en intégrant dans ses conclusions d'autres cas non divulgués (Zagelmeyer, 2010 et 2011).
29. Et pas seulement sa branche automobile Mercedes comme cela avait été le cas dans l'accord de 2004 (***supra***).
30. Rappelons que les salariés présents lors de la signature de l'accord de 2004 sont protégés jusque fin 2011.

salaires programmée est repoussée, des primes et bonus sont réduits, mais un bonus lié à la performance est introduit pour 2010-2012). En contrepartie, la firme s'engage notamment sur un non recours aux licenciements économiques jusqu'au 30 septembre 2010 (avec l'utilisation, si nécessaire, du *Kurzarbeit*) et sur le maintien du nombre d'apprentis.

Enfin, certains accords plus récents, même s'ils tirent les enseignements de la crise, sont déjà marqués par un climat de sortie de crise pour l'industrie allemande.

- En septembre 2010, le groupe Siemens signe un accord à durée indéterminée, non susceptible d'être dénoncé dans les trois années à venir, puis tacitement reconductible (*Liaisons*, 2010 ; *Planet Labor*, 2010b). L'accord couvre l'ensemble des salariés du groupe en Allemagne, y compris les filiales, à la différence des accords précédents (*supra*). Il fixe les principes à respecter en cas de restructurations avec un engagement de non recours aux licenciements économiques. En principe, le groupe s'engage à ne fermer ou délocaliser aucun site allemand. Si l'engagement ne pouvait être tenu, la décision devrait être approuvée par le conseil d'entreprise central (*Gesamtbetriebsrat*) et par IG Metall. Parallèlement, les droits d'information et de consultation des *Betriebsräte* sont renforcés en ce qui concerne les prévisions d'activité, d'investissement et d'emploi. L'accord ne contient pas de contreparties en termes de salaires ou de durée du travail. Il a été interprété comme le reflet des difficultés du groupe pour le recrutement de travailleurs qualifiés et donc de sa volonté de les attirer et de les fidéliser.
- En novembre 2010, BASF signe un accord de sécurité de l'emploi qui couvre environ un tiers de son effectif total jusqu'en 2015 (*Planet Labor*, 2010c). L'accord inclut un programme d'investissements de modernisation qui est centré sur le principal site de production du groupe. En contrepartie, les salariés acceptent l'extension d'un dispositif de flexibilité qui permet leur déplacement temporaire entre les sites en fonction des variations des niveaux d'activité.
- En septembre 2012, un accord novateur est signé chez BMW (*Planet Labor*, 2012). La direction s'engage à ramener de 15 à 8 % la part des intérimaires dans ses effectifs. Elle embauchera 3 000 salariés en CDI d'ici à la fin de 2013, principalement parmi les 11 000 intérimaires en poste. En revanche, IG Metall n'a pas obtenu une limitation du recours à des salariés mis à disposition par les sous-traitants. En contrepartie, les salariés acceptent une flexibilisation du temps de travail selon les mécanismes classiques de la modulation de la durée hebdomadaire et des comptes de temps de travail.

4. Quelques enseignements

L'Allemagne est incontestablement le pays européen où la négociation d'entreprise sur l'emploi a été la plus précoce, la plus répandue et la plus ambitieuse dans son contenu. À la différence de la France (*infra* IV), elle n'y apparaît pas comme le produit de contraintes et d'incitations émanant des pouvoirs publics, mais comme la traduction d'un choix stratégique des acteurs sociaux. Pour autant, il serait erroné d'y voir seulement une nouvelle manifestation de l'harmonie et de l'efficacité d'un système de relations professionnelles orienté vers la recherche de consensus.

- Le développement des accords d'entreprise sur l'emploi se réalise dans un contexte de mise en cause du rôle dominant de la négociation de branche. La diminution tendancielle du taux de couverture des salariés par la négociation collective, notamment par les conventions collectives de branche (tableau 1), laisse place à des politiques unilatérales d'entreprise ou à une décentralisation sauvage au moyen

d'accords passés avec les *Betriebsräte*. Sous cette pression, les syndicats acceptent progressivement l'introduction de clauses d'ouverture dans les conventions de branche. Ils espèrent ainsi reprendre un certain degré de contrôle sur un mouvement qui tend à leur échapper. Les procédures mises en place dans de grandes branches, comme la métallurgie ou la chimie, offrent une garantie théorique de « décentralisation contrôlée ». Si tel est le cas pour les grandes entreprises, un doute existe pour les PME. En effet, en ce qui les concerne, la principale information disponible est issue d'enquêtes réalisées auprès des *Betriebsräte* ; le nombre des non-réponses n'est pas négligeable et les responsables de ces enquêtes soulignent à juste titre que les *Betriebsräte* qui ont accepté des procédures irrégulières n'ont pas intérêt à en faire état. La question est donc posée « de la fragmentation ou de l'érosion » du modèle allemand de négociation collective [31].

- Dans les grandes entreprises ou les groupes, la notion de négociation d'entreprise recouvre un champ hétérogène (Zagelmeyer, 2010) d'une part, parce que des accords de nature différente sont signés avec les syndicats et/ou les *Betriebsräte* (*supra* 1.d), d'autre part, parce que ces accords se situent à différents niveaux, depuis l'établissement jusqu'au groupe, avec des degrés plus ou moins forts d'articulation. Il n'en résulte pas seulement un problème de complexité organisationnelle, mais aussi des enjeux plus stratégiques : qui est responsable de la négociation et qui est compétent pour valider le compromis final ? À quel niveau se construit la solidarité au sein des collectifs de travailleurs ?

Tableau 1. Taux de couverture des salariés par la négociation collective

		1998	2013
Allemagne occidentale	- Tous accords - Dont Accords de branche	76 68	60 52
Allemagne orientale	- Tous accords - Dont Accords de branche	63 52	47 35

Définition : pourcentage des salariés couverts par un accord collectif.

Source : IAB, Enquête annuelle.

- Sauf exceptions, les accords d'entreprise sur l'emploi ne relèvent pas d'une logique de concessions unilatérales qui seraient imposées aux représentants des salariés. Si les sacrifices sur les rémunérations et la durée du travail sont non négligeables, les contreparties acceptées par les directions d'entreprise sont significatives et contrôlables : engagements chiffrés et datés sur l'emploi, l'investissement, la non fermeture ou non délocalisation de sites… Toujours sous la réserve de rares exceptions, il apparaît que ces engagements ont été respectés et souvent prolongés. Dans le contexte social, culturel et politique allemand, une firme qui ne respecterait pas ses engagements subirait un préjudice d'image élevé. Il reste qu'aucun instrument de mesure objectif ne permet d'apprécier le caractère équilibré ou non des concessions réciproques, ni de reconstituer le contrefactuel de ce qui serait advenu en l'absence d'accord. Il est *a fortiori* impossible d'évaluer un éventuel impact macroéconomique sur le niveau de l'emploi.

31. Selon les termes employés par Steffen Lehndorff (2009) ; de leur côté, Reinhard Bispinck, Heiner Dribbusch et Thorsten Schulten (2010) semblent aussi pessimistes, mais laissent l'avenir ouvert : « Érosion continue ou re-stabilisation » des accords de branche ?

- Les accords d'entreprise sur l'emploi ne sont pas l'expression d'un consensus autour d'intérêts communs. Dans les périodes de récession économique, ils sont fréquemment un moindre mal accepté par les représentants des salariés face aux menaces de fermetures de sites ou de licenciements économiques. Dans les grandes entreprises, la négociation, dans de nombreux cas, est précédée ou accompagnée de mouvements sociaux : grèves, manifestations… Ce peut être une opportunité pour les syndicats de mobiliser les salariés autour d'enjeux immédiats de négociation alors que la négociation de branche paraît souvent bien lointaine à ces derniers. Nous sommes en présence d'une nouvelle forme d'expression de la logique traditionnelle des relations professionnelles dans l'Allemagne contemporaine : les conflits d'intérêts sont reconnus, chaque partie pèse sur la détermination du rapport des forces, la négociation fixe les termes du compromis. L'élément nouveau réside dans le rôle principal que ces accords donnent à l'emploi comme objet et enjeu du compromis [32].
- Si les accords peuvent selon les cas couvrir un ou plusieurs établissements, une entreprise, voire tout ou partie d'un groupe, ils sont toujours limités aux emplois localisés en Allemagne [33]. Dans les groupes qui ont des unités de production dans plusieurs pays, les comparaisons de coût salarial, de durée du travail, de productivité nourrissent l'argumentation patronale. Il en est de même en cas de projets de délocalisation ou d'extériorisation. Les accords d'entreprise sur l'emploi se situent dans une stratégie plus globale de mise en concurrence des salariats nationaux. Si les syndicats allemands en sont conscients, ils n'ont pas, à l'échelle des négociations d'entreprise, les moyens de s'y opposer alors que les salariés et leurs *Betriebsräte* accordent une priorité forte à la défense de leur emploi [34].
- Les accords ignorent la situation des travailleurs précaires qui fournissent la première variable quantitative d'ajustement de l'emploi [35]. Les dispositions relatives aux apprentis ne constituent pas une véritable exception puisqu'il s'agit des futurs travailleurs qualifiés qui feront partie de la main-d'œuvre stable.
- L'ampleur et le contenu des accords d'entreprise sur l'emploi sont évidemment fonction de la conjoncture économique. Ils se sont multipliés dans les périodes de fort chômage qu'a connues l'économie allemande. Ils ont aussi tiré les enseignements des difficultés de recrutement de main-d'œuvre qualifiée rencontrées lors des précédentes phases de reprise économique. Cependant, au-delà de ce mouvement d'accompagnement des cycles économiques, une tendance de longue durée se dégage. Ces accords ont à l'origine une fonction de gestion de crise dans l'urgence : il s'agit d'éviter des licenciements en réduisant le coût salarial. Progressivement, ils évolueraient vers un régime permanent qui vise à articuler modernisation, restructurations et compétitivité en assurant la stabilisation et la mobilisation productive d'une fraction de la main-d'œuvre qualifiée, fidélisée et flexible (flexibilité interne).

32. Thomas Haipeter et Steffen Lehndorff parlent de « *supply side corporatism* » (Haipeter, Lehndorff, 2009).
33. Sauf l'exception provisoire citée précédemment de l'accord européen de General Motors en 2004.
34. L'action syndicale contre la mise en concurrence des salariats nationaux renvoie à d'autres niveaux : coordination des négociations salariales, salaire minimum européen, application des normes de l'OIT, etc. Elle pourrait se traduire dans des accords internationaux ou européens sur la protection de l'emploi, mais tel n'a pas été le cas jusqu'à ce jour, toujours avec l'exception de General Motors en 2004.
35. Ceci ne signifie pas que les syndicats allemands soient indifférents en ce domaine, mais leur intervention passe par d'autres canaux : Bispinck, Schulten, 2011b.

III. Négociations d'entreprise sur l'emploi : Espagne

III. Négociations d'entreprise sur l'emploi : Espagne

La reconstitution d'un système de relations professionnelles, qui était marqué au départ par l'héritage du franquisme, a engendré de fréquentes modifications des normes qui régissent la négociation collective et le marché du travail (III.1). Pour contourner une rigidité de la relation d'emploi qu'elles jugeaient excessive, les entreprises ont eu recours massivement à diverses formes d'emplois précaires. Par ailleurs, la position de l'Espagne dans la division internationale du travail la rend particulièrement sensible aux risques de délocalisation d'activités vers les pays à bas salaires, notamment vers les nouveaux pays d'Europe centrale et orientale, nouveaux membres de l'Union européenne. De ce fait, la négociation d'entreprise sur l'emploi est dominée par la recherche de contreparties entre sacrifices salariaux et réduction de la précarité de l'emploi (III.2).

1. Le cadre juridique

Pour comprendre la profondeur des réformes intervenues au cours des dernières années dans les règles de la négociation collective et notamment dans la place qu'y occupe la négociation d'entreprise, il est nécessaire de revenir brièvement sur les conditions de rétablissement de la démocratie après la mort de Franco (1975) dans un contexte de récession économique et d'émergence d'un chômage massif après l'éclatement du premier choc pétrolier. Dans un premier temps, les compromis tripartites se définissent autour d'un enjeu central : l'acceptation par les syndicats de la modération salariale en échange de l'édification d'une législation du travail et d'un système de relations professionnelles démocratiques qui se substituent au corporatisme autoritaire imposé depuis plus de trois décennies.

Dans le domaine de la négociation collective, trois règles issues du Statut des travailleurs adopté en 1980 (*Estatuto de los trabajadores*) jouent un rôle majeur. Elles ne seront profondément remises en cause que par des réformes récentes.

- Il n'existe pas de règles de répartition des compétences, ni de principe de hiérarchie des normes entre les multiples niveaux de négociation : accords interprofessionnels (*interconfederales*), accords de branche et d'entreprise, mais aussi accords nationaux, régionaux (*Comunidades autónomas*), provinciaux, voire locaux. Cependant, traditionnellement, en cas de concours d'accords, le principe de faveur était respecté, d'où des phénomènes d'empilement de minima en cascade [36].
- Le principe d'*ultraactividad* implique que lorsqu'un accord collectif est venu à son terme, il continue à bénéficier aux salariés aussi longtemps qu'un nouvel accord n'a pas été signé pour le remplacer. Les syndicats peuvent s'appuyer sur cette règle pour éviter d'avoir à entrer dans des négociations de concessions.
- Enfin, selon le principe d'efficacité générale automatique (*eficacia general automática*), tout accord collectif de niveau supérieur à celui de l'entreprise s'applique à

36. Jusqu'aux réformes de 2011 et 2012 (*infra*), le taux de couverture des salariés par la négociation collective est proche de 50 %. Avec de faibles variations d'une année sur l'autre, les accords provinciaux couvrent un peu plus de la moitié des salariés, les accords nationaux entre 25 et 30 % et les accords d'entreprise ou de groupe d'entreprises entre 10 et 12 %.

toutes les entreprises et à tous les salariés du champ professionnel et géographique couvert par cet accord sans avoir à recourir à une procédure d'extension. En 2005, une nouvelle disposition sera introduite pour permettre la couverture de secteurs d'activité où l'une des parties à la négociation collective est absente.

À partir de la décennie 1980, une fraction majoritaire du patronat et certains gouvernements cherchent à réduire la complexité et les rigidités engendrées à leurs yeux par le jeu combiné de ces trois règles. Une succession de réformes de la négociation collective s'étage entre 1994 et 2012. Pour comprendre leur lien avec la prise en compte des problèmes de l'emploi, il faut tenir compte de leur imbrication étroite avec deux autres questions qui sont toujours traitées de façon conjointe.

- Dès le retour de la démocratie et jusque dans la crise actuelle, l'acceptation de la modération salariale est constamment présentée aux syndicats comme le principal instrument de garantie de l'emploi dans une économie qui, du fait de sa place dans la division internationale du travail, est très sensible à la compétitivité-coût. Dans ce but, l'accent peut être mis soit sur une négociation nationale interprofessionnelle qui fixe des normes générales cohérentes avec les perspectives macroéconomiques de croissance et d'inflation, soit sur une négociation d'entreprise qui assure une diversification des salaires en fonction des niveaux microéconomiques de productivité et de rentabilité.
- Une seconde composante apparaît plus tardivement pour occuper une place croissante. Selon la doctrine orthodoxe, la rigidité du marché primaire du travail constituerait un obstacle majeur à la création d'emplois et la raison du poids exceptionnel qu'ont pris les emplois précaires en Espagne. La réforme du marché du travail passe alors par un échange de contreparties entre l'assouplissement des normes protectrices des emplois stables et la réduction du recours aux emplois précaires. Elle implique la mise en question d'un système de négociation collective qui est présenté comme contrôlé par les *insiders*, lesquels protègeraient leurs droits acquis en reportant les coûts sur les *outsiders* exclus des négociations (Bentolila, Dolado, Jimeno, 2011).

Dans ces deux domaines, la décentralisation de la négociation au niveau des entreprises ou des établissements peut être présentée comme une condition de mise en œuvre de compromis favorables à l'emploi. Les évolutions en ce sens seront alternativement l'objet soit de compromis bipartites ou tripartites, soit de ruptures imposées par le gouvernement. L'analyse se limite ici aux changements intervenus dans les rapports entre accords d'entreprise et accords de niveaux supérieurs [37].

1.1. La réforme de 1994 du Statut des travailleurs

Cette réforme est imposée aux syndicats par un gouvernement socialiste. Elle ne constitue qu'une première étape d'un long cheminement [38].

- Elle élargit le champ de compétences de la négociation collective en réduisant celui de la législation selon un objectif d'autonomisation des acteurs sociaux.
- Elle crée une nouvelle catégorie de « pactes » au niveau de l'entreprise sans leur reconnaître la pleine qualification d'accords collectifs. Le contenu de ces « pactes » peut largement déborder sur celui des accords de niveau supérieur sans qu'il existe entre eux de mécanismes d'articulation.

37. Sur l'évolution d'ensemble du système espagnol des relations professionnelles : Alos-Moner, 2001 ; Banyuls ***et alii,*** 2009 ; Capos Lima, Martín Artiles, 2011 ; Miguélez, 1991 ; Molina, Rhodes, 2001 ; Nonell ***et alii***, 2006 ; Pérez, 2000 et 2010.
38. Sur les réformes de 1994 et 1997, les critiques qui sont à leur origine et l'évaluation de leur impact, voir Bentolila, Jimeno, 2002 ; Segura, 2001.

1.2. *Pacto laboral por el empleo* (avril 1997)

Sous cet intitulé sont regroupés trois accords signés par les deux confédérations patronales [39] et les deux confédérations syndicales [40]. L'un d'entre eux porte sur la négociation collective (*Acuerdo para la negociación colectiva*). Pour la première fois, les champs de compétence respectifs des différents niveaux de négociation sont explicitement définis, en réservant en particulier à la négociation décentralisée les questions de flexibilité interne de l'entreprise.

L'accord est interprété comme traduisant une volonté commune des organisations nationales interprofessionnelles, patronales comme syndicales, de restaurer leur contrôle sur les niveaux inférieurs de la négociation collective en privilégiant les accords nationaux de branche. Toutefois, l'accord interprofessionnel d'avril 1997 n'étant pas juridiquement contraignant, sa mise en œuvre se révèle lente et partielle.

Dans ce cadre, de nombreux accords d'entreprise traduisent une logique de contreparties. D'une part, des engagements sont pris par les entreprises sur la limitation du recours aux emplois temporaires ou sur leurs modalités de conversion en emplois permanents. D'autre part, les syndicats acceptent divers degrés de flexibilité dans l'aménagement du temps de travail, l'organisation du travail et l'assouplissement de la définition des catégories professionnelles pour favoriser la mobilité interne.

1.3. Un échec en 2001

Il était prévu que l'accord de 1997 soit actualisé en 2001 (Vincent, 2003). Le gouvernement Aznar (droite) met alors en demeure les acteurs sociaux, sous la menace d'une intervention directe, de négocier sur la réforme du système de négociation collective. Il propose deux axes de réforme :

- en premier lieu, donner la priorité aux accords d'entreprise en ne laissant compétence aux accords de branche que pour fixer les aspects « structurels » des négociations ;
- en second lieu, introduire des mécanismes incitant à une renégociation rapide pour réduire le recours à l'*ultraactividad*.

Les syndicats refusent ces deux orientations ; ils ne souhaitent négocier que sur une meilleure articulation entre accords de branche et d'entreprise (répartition des questions à négocier). Le patronat est partagé, principalement entre les petites et les grandes entreprises, sur l'opportunité de donner la primauté à l'accord d'entreprise. Les deux parties convergent pour dénoncer l'interventionnisme gouvernemental et affirmer leur autonomie dans ce domaine. L'échec sur le fond est masqué par un accord de décembre 2001 qui fixe des recommandations communes sur le contenu des accords collectifs pour l'année 2002. Le gouvernement renonce alors à réformer unilatéralement le système de négociations collectives.

1.4. La réforme de 2011

L'échec de 2001, après la modestie et la faible efficacité des réformes introduites en 1994 et 1997, relance le débat entre les spécialistes de la négociation collective. Deux d'entre eux (Bentolila, Jimeno, 2002) s'appuyant sur une évaluation critique de l'impact des réformes (Segura, 2001) avancent des propositions qui serviront de référence pour

39. CEOE (Confederación Española de organizaciones empresariales) et CEPYME (Confederación Española de pequeñas y medianas empresas).
40. CCOO (Comisiones obreras) et UGT (Unión general de trabajadores).

de nombreuses prises de positions ultérieures émanant d'experts proches des organisations patronales ou d'économistes de tendance libérale. Ils défendent notamment trois principes :

- l'accord d'entreprise, dès lors qu'il est majoritaire, s'impose aux accords de rang supérieur ;
- le principe d'efficacité générale automatique des accords d'un niveau supérieur à celui de l'entreprise est supprimé ; ces accords ne s'appliquent qu'aux entreprises qui décident d'y adhérer ;
- une limite temporelle (par exemple, deux ans) est imposée au jeu du principe d'*ultraactividad*.

À la fin de la décennie, l'offensive reprend soit à l'initiative de *think tanks* patronaux (Círculo de empresarios, 2009), soit à celle de groupe d'universitaires, par exemple, un manifeste de cent économistes pour la « réactivation du marché du travail » (Manifiesto, 2009). L'accent est mis sur la promotion des accords d'entreprise, l'élargissement des recours possibles aux clauses de décrochage des conventions collectives (*descuelgue*) et la limitation temporelle du jeu du principe d'*ultraactividad*.

Le gouvernement Zapatero (socialiste), soucieux de trancher avec la méthode Aznar, avait affirmé au départ le respect de l'autonomie des acteurs sociaux dans la définition du système de négociations collectives. La « rationalisation des règles de la négociation collective » avait fait partie des thèmes de l'agenda social établi par une déclaration commune tripartite en 2004. Divers aléas de la conjoncture politique, économique et sociale retardent l'ouverture des négociations. C'est seulement dans le cadre d'un accord interprofessionnel signé en février 2010 [41], consacré principalement à la modération salariale, que les signataires :

- d'une part, recommandent l'insertion, pour les entreprises en difficulté, de clauses de décrochage dans les accords de branche, avec une mise en œuvre soumise à l'accord d'une commission d'arbitrage paritaire ;
- d'autre part, s'engagent à ouvrir des négociations sur une réforme d'ensemble de la négociation collective (Vincent, 2011).

Alors que les syndicats souhaitent se limiter à des mesures d'adaptation du système en vigueur, le patronat réclame des réformes profondes : priorité accordée à l'accord d'entreprise, remise en cause du principe d'*ultraactividad*, accès facilité aux clauses de décrochage sans recours à une commission d'arbitrage, abandon du cadrage interprofessionnel des clauses de révision des salaires. Les négociations amorcées à la fin de 2010 semblent dégager un compromis au printemps 2011 lorsqu'un brutal durcissement des positions patronales conduit les syndicats à rompre les discussions face à ce qu'ils considèrent comme un coup de force du patronat [42].

Le gouvernement impose alors la réforme par un décret du 10 juin 2011 (Gomez Aballeira, 2011 ; Lopez, 2011 ; *Planet Labor*, 2011c) qui est confirmé avec des modifications mineures par une loi du 17 septembre 2010.

- Les accords d'entreprise deviennent, selon Francisco Javier Gomez Aballeira, « le centre de gravité du système conventionnel ». Ils ont la priorité sur les accords de branche notamment en matière de salaire et de durée du travail. Cette priorité est

41. *Acuerdo para el empleo y la negociación colectiva 2010, 2011, 2012.*
42. L'hypothèse généralement avancée (*Planet Labor*, 2011a et 2011b) est celle d'un renversement du rapport des forces au sein de la CEOE. Le projet d'accord, qui avait été négocié par l'aile modérée, est rejeté par l'aile dure. Celle-ci, compte tenu de la victoire prévue de la droite aux élections législatives de fin d'année, préfère se voir imposer provisoirement une réforme par décret, facile à modifier ultérieurement, que s'engager durablement par la signature d'un accord.

absolue à l'égard des accords provinciaux ; en revanche, elle peut être écartée par un accord national ou au niveau d'une Communauté autonome.

- Le décrochage salarial est facilité pour assurer le maintien de l'emploi, avec une durée maximale de trois ans.
- Les accords collectifs arrivés à leur terme ne sont prorogés que pour une durée maximale de 8 à 14 mois. En l'absence de nouvel accord, des mécanismes d'arbitrage sont mis en œuvre. En cas d'échec, l'*ultraactividad* continuera à s'appliquer.
- Les mesures de flexibilité interne font partie du contenu minimal (*contenido necesario*) des conventions collectives. Celles-ci doivent prévoir des modalités d'adaptation rapide des entreprises à la conjoncture.
- La flexibilité du temps de travail est reconnue comme un instrument essentiel d'organisation des entreprises, donc l'un des thèmes de base de la négociation collective.

1.5. La réforme de 2012

Au début de décembre 20011, le nouveau gouvernement conservateur de Mariano Rajoy informe les acteurs sociaux de sa volonté de réformer à nouveau le marché du travail et la négociation collective. Il leur donne jusqu'au 6 janvier 2012 (délai repoussé par la suite d'une quinzaine de jours) pour trouver un accord sur ces questions.

Le 24 janvier, quatre accords interprofessionnels, distincts mais complémentaires, sont signés dans l'urgence. Ils portent sur la modération salariale, la flexibilité interne dans l'entreprise, les clauses de décrochage et la structure de la négociation collective. Sur ce dernier point, le texte est très bref (moins d'une page) et peu précis. Il réaffirme le rôle de chacun des niveaux de négociation et, dans ce cadre, il marque une inflexion en faveur de la négociation d'entreprise en matière de salaires, de temps de travail et de mobilité fonctionnelle. Le décrochage est présenté comme une mesure temporaire de sauvegarde de l'emploi qui est justifiée par une conjoncture spécifique. Ses modalités doivent être prévues par un accord de branche et sa mise en œuvre est conditionnée à un accord d'entreprise. Ces quatre textes sont intégrés dans un « accord pour l'emploi et la négociation collective 2012, 2013 et 2014 » qui est signé le 25 janvier par les organisations patronales et syndicales.

Jugeant incomplet ou insuffisant le texte de l'accord, le gouvernement adopte, dès le 10 février, un décret de réforme du marché du travail [43] qui sera confirmé par une loi du 8 juillet 2012. Pour l'essentiel, il s'agit d'une juxtaposition de mesures qui entraînent une brutale flexibilisation de la relation d'emploi : suppression de l'autorisation administrative pour les licenciements économiques ou pour le recours au chômage partiel, forte réduction des indemnités de licenciement pour les CDI, élargissement des conditions de légitimité requises pour les licenciements économiques ou pour des modifications substantielles des conditions d'emploi, assouplissement des conditions d'usage du temps partiel, allongement de la période d'essai… (Gomez Aballeira, 2012 ; Martín Puebla, 2012 ; Vincent, 2012). Dans ce cadre, les mesures relatives à la négociation collective n'apparaissent que comme des moyens de mise en œuvre de la flexibilité ; elles portent principalement sur trois points.

- La prééminence des accords d'entreprise sur les accords de niveau supérieur avait déjà été introduite par la réforme de 2011 (*supra*) dans de nombreux domaines (salaires, temps de travail, classifications…), mais cette prééminence pouvait être écartée par des accords au niveau national ou à celui des Communautés autonomes. Une telle possibilité est désormais supprimée.

43. *Real decreto-ley de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral*.

- Le droit pour une entreprise de « décrocher » des accords de niveau supérieur était conditionné à la signature d'un accord d'entreprise. En cas de désaccord, une procédure longue et complexe s'enclenchait (recours à une commission paritaire de branche, puis à la médiation ou à l'arbitrage). Désormais, les circonstances qui justifient le décrochage et les domaines sur lesquels il peut porter sont élargis. En cas de différend non résolu intervient, à la seule demande de l'employeur, un arbitrage obligatoire d'un organisme tripartite du ministère du Travail.
- L'*ultraactividad* est désormais limitée à deux ans, sauf disposition différente dans l'accord concerné. Au terme de ce délai, en l'absence de conclusion d'un nouvel accord, c'est l'accord de niveau supérieur qui s'applique.

2. Les négociations d'entreprise

L'information disponible sur les tendances générales de la négociation collective d'entreprise sur l'emploi est partielle et discontinue. Elle fournit un cadre incertain pour l'interprétation des nombreuses études de cas qui ne concernent, le plus souvent, que de grandes entreprises.

2.1. Quelques tendances générales

Plusieurs études ont tenté d'identifier l'impact des réformes de 1994 et de 1997 (*supra*) sur les négociations d'entreprise. Stefan Zagelmeyer, dans une comparaison européenne, retient onze accords signés en Espagne en 1997 et 1998 (Zagelmeyer, 2000). Dans le cadre du même projet comparatif, Keith Sisson et Antonio Martín Artiles mettent l'accent, parmi d'autres accords, sur cinq qui ont été signés entre janvier 1997 et février 1999 (Sisson, Martín Artiles, 2000). Faustino Miguélez Lobo esquisse un bilan d'ensemble pour la période 1994-1996 (Miguélez Lobo, 1997) tandis que deux études portent sur des thématiques spécialisées : les échelles de salaire duales (*doble escala salarial*) par Fausto Miguélez (1997) et les « clauses spéciales » (*cláusulas especiales*) par Martín Artiles (1997). Quelques travaux ultérieurs confirment le développement des tendances qui ont émergé à la fin de la décennie 1990 (par exemple, Martín Artiles, 1998 et 2003 ; Alòs, 1999 ; Caprile, 2000 ; Thibaud, 2013 ; Vincent, 2013).

- En application de l'*Acuerdo sobre negociación colectiva* signé en 1997 dans le cadre du *Pacto laboral por el empleo* (*supra* 1.2) les accords d'entreprise contiennent des engagements de transformation d'emplois précaires en emplois stables. Elle est accompagnée de la mise en place de dispositifs de limitation et de contrôle de l'utilisation des emplois précaires. Les contreparties acceptées par les syndicats portent sur la modération salariale et sur différentes modalités d'accroissement de la flexibilité.
- Une question conflictuelle est posée par l'introduction dans les grandes entreprises d'un système dual de rémunération (*doble escala salarial*). Les nouveaux embauchés en emplois stables (ou les salariés en emplois précaires transformés en emplois stables) perçoivent, pour des postes identiques, un niveau de salaire inférieur à celui des salariés en place (entre 10 et 30 %) avec, souvent mais pas toujours, un calendrier de rattrapage de l'écart initial (généralement sur une période de deux à cinq ans). Ce dispositif est présenté comme une alternative au recours aux emplois précaires.
- Un second type de contreparties repose sur l'adoption de clauses de mobilité géographique et/ou fonctionnelle. Dans le dernier cas, il s'agit d'assouplir les nomenclatures de classification des emplois pour faciliter la mobilité interne.
- L'hostilité de principe du patronat face à la réduction de la durée du travail qui est revendiquée par les syndicats limite le champ des négociations en ce domaine. Elles

peuvent porter sur la limitation du recours aux heures supplémentaires et, surtout, sur la flexibilisation des horaires, allant jusqu'à l'annualisation, et sur l'allongement des heures d'ouverture des services en l'échange de créations d'emplois.

- Enfin, dans des cas peu fréquents, des clauses lient des dispositifs de retraite anticipée à des engagements d'embauche.

Ces orientations de la négociation d'entreprise sur l'emploi se développent dans toute la période étudiée, y compris au cours de la crise économique actuelle (Sanz de Miguel, 2013). L'élément nouveau apporté par cette dernière concerne, comme nous allons en examiner diverses illustrations, la nature des négociations sur les salaires. L'enjeu est de moins en moins une « modération salariale » en relation avec une norme nationale qui se réfère à l'évolution de l'indice des prix. Les accords d'entreprise actent fréquemment une diminution du salaire réel avec des mécanismes de rattrapage qui sont dépendants de l'amélioration d'indicateurs de performance de l'entreprise. Ainsi s'amorce un changement qualitatif dans les mécanismes de détermination des salaires.

2.2. Quelques études de cas

De nombreux accords d'entreprise permettent d'illustrer les tendances décrites ci-dessus [44].

a) L'émergence d'accords innovateurs (1997-1998)

Dès 1997, quelques accords sont salués comme innovateurs dans la mesure où ils s'écartent de la tendance jusqu'alors dominante dans les accords d'entreprise qui se bornaient à échanger la stabilisation d'emplois temporaires contre l'introduction d'une double échelle de salaires.

Repsol

Dans ce groupe public du secteur de l'énergie, l'accord crée un dispositif de retraite anticipée obligatoire pour 390 salariés en échange de la création de 250 emplois stables et de la stabilisation de 100 emplois temporaires sous condition d'acceptation de la mobilité géographique.

Stockauto

L'entreprise assure le stockage et la distribution des véhicules produits par SEAT (Volkswagen), activité éminemment fluctuante. L'accord signé par les CCOO, syndicat majoritaire, assure un emploi permanent à une partie de la main-d'œuvre précaire (40 % de l'emploi total) en échange d'une flexibilité du temps de travail, qui sera adapté au niveau d'activité, et de la reconnaissance de la légitimité des licenciements si le niveau de performance physique par tête passe sous un seuil minimum [45].

Caja Madrid

Après un conflit sur l'allongement des horaires d'ouverture de vingt des agences de cette banque, un accord est conclu qui accorde en échange de l'allongement des heures d'ouverture la création de 60 emplois et la stabilisation de 28 emplois temporaires, plus quelques avantages financiers.

44. Outre les références données *supra*, ces exemples, non représentatifs mais aussi diversifiés que possible, sont tirés principalement de trois sources d'information : *EIROnline* (devenu *EurWORK*), *Liaisons sociales* et *Planet Labor*, ainsi que des sites des organisations patronales et syndicales.
45. Un licenciement reconnu légitime entraîne un niveau beaucoup plus faible des indemnités de licenciement.

Michelin

Un accord signé en juin 1998 pour les quatre unités de production du groupe (9 000 salariés) prévoit la stabilisation d'emplois temporaires sous la condition que les nouveaux travailleurs permanents puissant voir, en cas de baisse de la production, leur durée de travail réduite d'un maximum de 30 % sans compensation salariale. La direction doit justifier le recours au temps partiel devant le comité central d'entreprise. Un nouvel accord, en avril 1999, limite à 25 % la part des effectifs qui pourra être soumise à ce nouveau contrat.

b) Choix de localisation, conflits et accords de compétitivité dans l'automobile

Comme en Allemagne et en France, l'industrie automobile est le lieu privilégié de négociation d'accords de compétitivité. D'une part, la généralisation de la *lean production* et du *just in time* donnent une importance stratégique à la flexibilisation du temps de travail et de l'organisation productive face à une demande fluctuante. D'autre part, les firmes multinationales cherchent à optimiser en permanence la localisation des lignes de production entre leurs différents sites ; elles disposent ainsi d'un puissant outil de mise en concurrence des salariés au nom de la réduction du coût salarial. Selon les stratégies des directions, selon le rapport des forces local et selon la conjoncture sectorielle, le contenu des accords se révèle d'une grande hétérogénéité. Nous nous limitons ici aux composantes essentielles d'accords généralement complexes.

Mercedes

Dès 1997, un accord est signé pour la création d'un « pool d'heures de travail » (*bolsa de horas de trabajo*). La direction peut faire varier, dans l'intervalle de plus ou moins 5 jours par an, la durée du travail en fonction du niveau d'activité. En échange de 500 emplois précaires au minimum seront stabilisés. L'accord contient aussi un dispositif de retraite anticipée.

Citroën

En mars 1998, Citroën signe avec le syndicat-maison majoritaire un accord qui, sans contreparties, augmente de 74 heures la durée annuelle du travail ; il permet ainsi l'introduction de huit samedis travaillés sans repos compensateur. Conscientes du caractère de précédent que risque d'acquérir cet accord, les CCOO et l'UGT organisent sans succès des mobilisations hostiles.

Ford

En janvier 1998, dans la perspective d'augmentation de la demande pour un nouveau modèle, la direction de l'usine d'Almussafes (8 300 salariés) veut imposer unilatéralement une augmentation de la durée annuelle du travail (réduction des pauses, dix samedis de travail par an) sous la menace dans un premier temps de délocalisation partielle de la production, puis de fermeture complète de l'établissement. Compte tenu de la situation de l'emploi, les syndicats réclament de leur côté la création d'une troisième équipe, une réduction de la durée du travail, des préretraites compensées par des embauches et la stabilisation des contrats temporaires. Après dix mois de conflit dans un contexte de division syndicale, un accord est trouvé le 31 octobre. Les syndicats acceptent trois années de modération salariale, l'introduction de six samedis travaillés par an (ainsi que six dimanches sur la base du volontariat). La revendication des 35 heures est abandonnée, mais la durée hebdomadaire sera réduite à 36,5 en 2001. Une retraite anticipée volontaire est accessible aux travailleurs de plus de 58 ans. La direction s'engage à stabiliser des emplois temporaires en cas d'augmentation de la production. La division syndicale et la crédibilité de la menace de délocalisation (partiellement mise en œuvre) ont pesé sur le contenu du compromis final.

Pour cette même usine, un accord signé en 2007 avec la seule UGT, syndicat majoritaire, garantit pour six ans le maintien du niveau de l'emploi (7 500 salariés). En échange le syndicat accepte des hausses de salaire limitées à celles de l'indice des prix. De plus, la flexibilité est accrue quant aux périodes de prise des congés payés.

Le 21 octobre 2009, l'UGT obtient, contre les autres syndicats, l'approbation des salariés (à 75 %) sur un accord de cinq ans qui prévoit une réduction de 600 postes de travail par départs volontaires sans licenciements avec stabilisation de travailleurs temporaires et recours aux contrats-relève (senior partageant son poste de travail avec un jeune embauché pour cinq ans) pour assurer 700 nouvelles embauches. Les salaires augmenteront au rythme de l'inflation.

Un nouvel accord est signé pour la période 2014-2018. Il comporte un engagement de modération salariale (en moyenne, légèrement au-dessus du taux d'inflation), des préretraites pour 985 salariés et la création de 1 000 emplois par la réintroduction d'une troisième équipe, mais sur la base d'une double échelle de salaires.

SEAT (Volkswagen)

L'histoire agitée de cette filiale de Volkswagen est instructive dans la mesure où elle met en évidence le contraste entre le comportement du groupe en Espagne et en Allemagne (*supra* II.3.2). Dans le premier pays, les choix de localisation constituent une moyen beaucoup plus brutal de pression sur les organisations syndicales.

En novembre 1998, pour convaincre la maison-mère d'implanter la production d'un nouveau modèle dans l'usine de Martorell (15 000 salariés), la direction de SEAT demande aux syndicats d'accepter différentes modalités d'allongement et de flexibilisation de la durée annuelle du travail (allongement de la période de prise des congés, travail les samedis…). En échange, les syndicats obtiennent 350 recrutements (avec double échelle de salaire) et la stabilisation de 600 emplois temporaires.

En septembre 2002, la direction annonce le transfert en Slovaquie de 10 % de la production d'un modèle à la suite, selon elle, de l'échec de négociations pour accroître la flexibilité du temps de travail ; les syndicats refusent en effet l'accroissement du travail les samedis ou jours fériés. Ces derniers attribuent cependant la décision à la différence de coût salarial et aux avantages fiscaux offerts par la Slovaquie.

En mai 2003, après un long conflit, un accord est signé pour une durée exceptionnelle de cinq ans. Il contient un engagement de modération salariale, l'introduction d'une organisation du travail en groupes semi-autonomes et la création de « pools d'heures de travail » (ou comptes épargne temps) où peuvent être accumulées jusqu'à 200 heures, y compris par un travail le samedi ou les jours fériés.

En août 2005, la direction annonce sa volonté soit de réduire la masse salariale et la durée du travail de 10 %, soit de réduire des effectifs de 800 personnes (chiffre porté à 1 400 en octobre) sur le site principal de Martorell. Les syndicats rejettent ce plan et proposent de privilégier le recours aux préretraites et à des programmes de formation pendant le temps de travail. Après une phase conflictuelle, un accord est trouvé le 15 décembre, considéré comme un moindre mal par les CCOO et l'UGT. Le plafond des pools d'heures de travail est augmenté. Les licenciements concerneront 660 salariés avec indemnisation et possibilités de réembauche ultérieure ou de reclassement. S'y ajoute un plan de départs volontaires, notamment pour les travailleurs âgés, et de congé sans solde pour 296 salariés. En contrepartie, la firme programme plus de 3 Md€ d'investissements pour la période 2006-2010 et s'engage à maintenir un niveau d'emploi supérieur à 11 000 jusqu'en 2010 (contre 13 000 au départ). Finalement, les syndicats ont donc été amenés à accepter

des licenciements collectifs (après réduction de leur nombre), concession sans précédent, alors qu'ils avaient auparavant rejeté la réduction de la durée du travail et des salaires.

En avril 2006, le conflit renaît sur l'autre site du groupe à Lanbaden (4 200 salariés). Après un affrontement de seize mois sur le renouvellement de la convention collective, qui bute sur les taux d'augmentation des salaires et la flexibilité accrue du temps de travail, la direction annonce sa décision de transférer en Europe de l'Est (Bratislava) une partie de la production. Un accord est conclu le 18 septembre, applicable jusqu'en avril 2007. Les augmentations de salaire se situent au-dessus de l'indice des prix. Un départ en préretraite est prévu à partir de 58 ans. En revanche, le temps de travail annuel est porté de 209 à 213 jours. La flexibilité du temps de travail sera négociée en fonction du niveau de la production et des investissements.

Au début de 2007, une nouvelle négociation porte sur la suppression de 1 500 postes en trois ans dans l'unité de Martorell. Les licenciements seront évités par des retraites anticipées et des départs volontaires largement indemnisés. L'accord des syndicats est une condition pour que la direction s'engage sur un plan d'investissement annuel de 450 M€ pendant les dix prochaines années.

En mars 2009, l'UGT prend l'initiative, malgré l'hostilité des CCOO, d'organiser un référendum pour proposer un gel des salaires pour l'année en cours et une augmentation limitée à la moitié de l'inflation en 2010. L'enjeu est d'obtenir l'attribution d'un nouveau modèle pour lequel le site est en concurrence avec des filiales de Volkswagen en Europe de l'Est. Les CCOO s'inclinent devant l'approbation majoritaire des salariés (66 %). Ce sacrifice salarial, complété par des subventions publiques importantes, entraîne une décision favorable du groupe qui, selon les syndicats, permet de sauver 1500 emplois.

En février 2012, un accord pour 2011-2015, signé par la seule UGT, introduit pour la première fois une évolution des salaires, au-delà de l'inflation, en fonction des résultats de l'entreprise

Nissan

Au début de 2004, Nisan (6 000 salariés en Espagne) annonce sa volonté d'y investir 400 M€ sur quatre ans pour porter de 100 000 à 150 000 sa production de véhicules sous condition d'une réduction de 31 % des coûts de production grâce à un gel des salaires nominaux et de l'emploi durant cette période avec un allongement de la durée du travail. Faute d'accord sur ce projet, les sureffectifs seraient de 900 salariés en 2007. Après un refus initial des syndicats, puis des annonces de licenciements massifs suivies de grèves et manifestations, un accord est conclu le 27 mai pour quatre ans. Nissan abandonne les procédures de licenciement et accepte une augmentation des salaires nominaux selon l'indice des prix. Les syndicats acceptent un salaire dual (75 % à l'embauche avec un rattrapage en cinq ans), une augmentation de la durée du travail de 27 minutes par jour et dix samedis de travail par an compensés par des jours de repos. Enfin, des préretraites doivent permettre l'embauche de jeunes avec réduction du coût salarial. La menace de licenciements collectifs a joué un rôle déterminant dans l'acceptation des concessions par les salariés.

À l'été 2007, l'entreprise propose un plan industriel qui comporte 400 M€ d'investissements entre 2008 et 2010 et l'attribution d'un nouveau modèle en échange d'une réduction de 12 % du coût salarial, d'une baisse de l'absentéisme et d'un accroissement de la durée annuelle du travail. Les négociations avec les syndicats sont interrompues lorsque est annoncée la délocalisation du nouveau modèle à Tanger et la réduction de moitié du volume d'investissements. En janvier 2008, Nissan annonce de 450 licenciements. Un accord conclu en février prévoit la réduction du nombre de licenciements, *via* des départs volontaires et préretraites, en échange d'une flexibilisation du temps de travail.

Alors qu'il a annoncé un plan de licenciement portant sur 1680 emplois dans le site de Zona Franca (30 % des effectifs), Nissan signe le 5 décembre 2008 un accord provisoire pour y substituer des suspensions d'emplois de 75 jours qui touchent, par rotation, 3 500 salariés pendant trois mois. Après de nombreux épisodes conflictuels autour des projets de suppression d'emplois, un « pacte de compétitivité » est signé le 29 janvier 2013. L'attribution d'un nouveau modèle entraîne un investissement de 130 M€ et la création de 1 000 emplois. En contrepartie, l'accord introduit différentes modalités d'allongement de la durée du travail sans compensation salariale (mais avec création d'une bourse de jours pour une récupération partielle). Une double échelle salariale définitive est créée avec garantie d'emploi pour les salariés en place : les nouveaux embauchés auront un salaire initial inférieur de 35 % ; l'écart sera réduit par étapes à 20 % au bout de cinq ans.

Renault

En novembre 2006, l'échec commercial d'un nouveau modèle conduit Renault à proposer aux syndicats de négocier sur la suppression provisoire, jusqu'à mi-2008, de 1 300 emplois sur les sites de Valladolid et Palencia par suppression de la troisième équipe. Les syndicats refusent une négociation qui ne porterait pas conjointement sur un plan industriel global à moyen terme. L'accord conclu le 31 janvier 2007 prévoit le départ en trois ans de 2100 travailleurs âgés. L'incitation aux départs volontaires devrait concerner 1 000 postes tandis que 1 100 salariés signeraient des contrats-relève (senior partageant son poste de travail avec un jeune embauché pour cinq ans). Une bourse d'heures de flexibilité offrira un maximum d'amplitude de 30 jours, dont 18 samedis par an. Enfin une clause de décrochage de l'accord de la métallurgie est introduite jusqu'en 2009.

Au début de septembre 2009, la direction annonce la fermeture des deux sites si les syndicats n'acceptent pas un « pacte pour l'emploi et la compétitivité » : une forte baisse du coût salarial est la condition de l'attribution de nouveaux modèles. Le pacte est signé le 29 septembre pour quatre ans (2010-2013). L'élément principal est une évolution des salaires qui, sur quatre ans, sera inférieure à l'inflation. De plus, une nouvelle catégorie professionnelle à l'embauche offrira un taux de salaire inférieur. Par ailleurs, la mobilité géographique est intensifiée entre les deux sites. En contrepartie, l'accord combine différents mécanismes (contrats-relève, retraites anticipées, réductions temporaires de la durée du travail…) qui, au total, assurent le maintien de l'emploi. Un investissement de 500 M€ accompagnera l'attribution de deux nouveaux modèles.

En novembre 2012, un accord applicable pour la période 2014-2016 est imposé par la nécessité de résister à la concurrence des usines de Roumanie et de Turquie : 1 300 emplois dépendaient de l'obtention de nouveaux modèles. L'accord prévoit notamment une augmentation de la durée du travail et pérennise les taux de salaires inférieurs pour les nouvelles embauches.

c) Quelques accords récents dans d'autres secteurs

Sony

Après l'échec d'une négociation sur un gel de salaires pour éviter une délocalisation vers une autre unité de production en Slovaquie, la direction annonce, en décembre 2008, 275 licenciements économiques dans son unité de Barcelone (1 300 emplois pour la production de postes de télévision). L'accord final comporte un engagement sur un niveau de production pour 2009 et 2010 qui assure un minimum de 1 000 emplois, l'abandon des licenciements au profit de départs volontaires (93 personnes) en échange d'un gel des salaires pendant deux ans et d'un allongement de 40 heures de la durée annuelle du travail.

AENA

La privatisation des aéroports espagnols, décidée au début de 2011, fait craindre aux syndicats des suppressions d'emplois ; ils annoncent un programme de grèves pour le printemps et l'été 2011. Le 25 mars, un accord est signé qui garantit jusqu'en 2018 le niveau de l'emploi et les conditions d'emploi dans la nouvelle entreprise privatisée et ses éventuelles filiales et concessionnaires.

Mercadona

Cette chaîne de supermarchés emploie plus de 70 000 salariés en Espagne. Un accord signé pour la période 2014-2019 garantit un salaire minimum avec de très faibles augmentations de salaire (entre 0,4 et 0,8 % par an). Des dispositions concernent l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale. La durée du travail (40 heures hebdomadaires) est annualisée au choix de la direction en fonction des variations de la demande. L'entreprise s'engage à créer au moins 1000 emplois stables sur quatre ans.

Iberia

Rachetée en 2010 par British Airways, la compagnie annonce en novembre 2012 un brutal plan de restructuration avec une suppression de 4 500 emplois (25 % de l'effectif) et des baisses de salaire comprises entre 25 et 35 %. Il en résulte un conflit social prolongé. En février et mars 2014, des accords de compétitivité séparés, applicables jusque fin 2017, sont signés avec les pilotes, le personnel de cabine et le personnel au sol. Ils confirment les baisses de salaire antérieurement annoncées (de 7 à 14 %) et actent un gel des rémunérations jusqu'en 2015. Les augmentations de salaire dépendront ensuite de la rentabilité de l'entreprise. Selon des modalités différentes, la durée du travail et/ou la charge de travail sont accrues pour les trois catégories. Afin de protéger l'emploi, les personnels au sol ont obtenu des engagements de non extériorisation de certaines activités.

3. Quelques enseignements

- La structure du marché du travail espagnol explique le poids spécifique, relativement à l'Allemagne ou à la France, qu'occupent dans les accords sur l'emploi les dispositions relatives à la limitation du recours aux emplois précaires et/ou à leur transformation en emplois stables. On ne peut donc accepter la critique adressée par certains experts aux syndicats espagnols accusés de négocier dans le seul intérêt des *insiders* en ignorant celui des *outsiders*, implicitement sacrifiés. Certes, les titulaires d'emplois précaires sont peu présents dans les syndicats et *a fortiori* parmi leurs négociateurs, mais ceux-ci ont constamment fait du recul de l'emploi précaire l'une de leurs priorités. Peu importe qu'il s'agisse d'une manifestation de solidarité ou de la volonté de lutter contre l'érosion des emplois stables, les deux motivations engendrent le même résultat.
- Une autre particularité de l'expérience espagnole réside dans l'imbrication permanente qui s'observe entre réforme de la négociation collective et réforme du marché du travail. En Allemagne, la réforme du marché du travail a relevé pour l'essentiel de la responsabilité de l'Etat, en particulier dans le cadre des lois Hartz. En France, les réformes du marché du travail, par exemple en 2008 et 2013, ont été menées dans le cadre de l'articulation ambiguë entre négociation interprofessionnelle et transcription législative, mais elles n'ont pas été liées aux réformes de la négociation collective qui se sont développées selon leur propre rythme.
- La position de l'Espagne dans la division internationale du travail, centrée sur la production industrielle de masse, engendre une sensibilité forte au coût salarial et à la concurrence des pays à bas salaires. Le cas de l'automobile en fournit l'illustration

la plus évidente. Présent dans tous les pays, le chantage à la délocalisation s'y manifeste plus fortement qu'en France et en Allemagne et il explique, surtout dans les phases de chômage massif, l'ampleur des concessions acceptées par les syndicats et approuvées par des référendums auprès des salariés.

- De ce fait, les deux principaux syndicats, CCOO et UGT, ont été le plus souvent cosignataires de ces accords auxquels ne se sont opposés que des syndicats plus radicaux, généralement très minoritaires. Les exceptions correspondent à des situations où l'UGT, majoritaire dans l'entreprise, a choisi de faire cavalier seul. Dans ces cas, les CCOO se sont opposées à des concessions qu'elles jugeaient excessives, mais non au principe de la démarche.

IV. Négociations d'entreprise sur l'emploi : France

IV. Négociations d'entreprise sur l'emploi : France

Le cas de la France est caractérisé par la fréquence des modifications dans les textes législatifs et dans les dispositifs de politique publique qui concernent les conditions de la négociation d'entreprise sur l'emploi (IV.1). Principalement sous leur impact, celle-ci s'est scindée en trois familles d'accords qui concernent respectivement l'aménagement et la réduction du temps de travail (IV.2), la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (IV.3) et l'articulation entre restructurations et compétitivité (IV.4).

1. Cadre juridique

Les conditions dans lesquelles se reconstruit le système de négociation collective dans la période qui suit la Seconde Guerre mondiale ne laissent pas de place à une négociation d'entreprise sur l'emploi (1.1). La question n'est posée qu'avec la prise de conscience à la fin de la décennie 1970 du caractère durable de la rupture du modèle de croissance. La spécificité française en ce domaine résulte du fait que le mouvement ne prend d'ampleur qu'avec les incitations et sous les pressions engendrées par des interventions publiques multiformes (1.2). Progressivement, diverses modalités de négociations d'entreprise sur l'emploi se mettent en place ; leur efficacité reste problématique compte tenu de l'incertitude qui pèse sur l'effectivité des engagements sur l'emploi pris par l'employeur (1.3).

Un contexte longtemps restrictif

La genèse de la négociation collective en France explique qu'avant la décennie 1980 il n'existe pas de trace de négociation d'entreprise sur l'emploi.

a) La hiérarchie des normes

Comme dans les autres pays d'Europe continentale, la négociation collective s'est construite en France au niveau de la branche. Ce rôle déterminant est consacré par la législation de 1936 et il reste présent lorsque la loi 11 février 1950, après une phase de dirigisme, redonne sa place à la négociation collective.

- Sauf dans le domaine des salaires, un accord d'entreprise n'est possible que s'il existe un accord collectif ou une convention collective de branche.
- Le principe de hiérarchie des normes implique qu'un tel accord d'entreprise ne peut qu'améliorer le contenu de l'accord de branche.

Dans un contexte durable proche du plein emploi, il est difficile d'imaginer ce que la négociation d'entreprise pourrait ajouter en matière d'emploi à la négociation de branche, elle-même le plus souvent muette en ce domaine. Cependant, quelques accords de branche ou d'entreprise dans des secteurs en récession déterminent les conditions financières des licenciements (principalement au moyen de préretraites) ou, plus rarement, des mobilités professionnelles ou géographiques, en particulier par recours aux ressources du Fonds national de l'emploi, créé en 1963. Ainsi se définit ce qui sera longtemps l'objet des

négociations d'entreprise concernant l'emploi : elles portent sur les modalités de mise en œuvre des suppressions d'emploi.

b) L'employeur « seul juge »

La loi donne compétence à la négociation collective sur l'ensemble des conditions d'emploi et de travail. Au niveau de l'entreprise, ce principe se heurte au pouvoir de gestion de l'employeur et au rapport de subordination qui laisse à l'employeur le choix des conditions d'utilisation de la force de travail. Ce fait s'exprime dans le principe longtemps affirmé par la Cour de cassation selon lequel l'employeur est « seul juge des décisions à prendre pour assurer la bonne marche de l'entreprise ». Même si la Cour de cassation n'utilise plus aujourd'hui ce vocabulaire, elle réaffirme régulièrement son attachement au principe qu'il traduisait. L'employeur peut être soumis à des normes légales ou conventionnelles qui limitent sa liberté de gestion mais, dès lors qu'il les respecte, il est seul juge de l'opportunité des décisions qu'il prend en conformité avec l'intérêt de l'entreprise [46].

Fortes de cette position des plus hautes instances juridictionnelles, les organisations patronales ont longtemps défendu le caractère unilatéral du pouvoir de gestion de l'employeur et refusé que l'un quelconque de ses aspects puisse relever de la négociation collective. Ainsi ont-elles veillé à ce qu'aucun accord interprofessionnel (ou de branche) n'ouvre la voie à une possibilité d'intervention syndicale dans la gestion des entreprises [47] Dans la mesure où le patronat souhaitait ou se voyait contraint de négocier sur certains aspects de la relation d'emploi, il accordait la priorité à la négociation de branche [48]. Outre sa fonction traditionnelle d'homogénéisation des conditions de la concurrence en matière de coût salarial, le recours exclusif à la négociation de branche a longtemps offert l'avantage d'éviter une confrontation avec les syndicats au sein de l'entreprise, donc d'y reconnaître leur présence et de subir leur éventuelle intervention dans les choix de gestion de l'entreprise.

La combinaison du primat accordé à la négociation de branche et du principe de l'employeur seul juge exclut donc en pratique toute négociation d'entreprise autour d'objectifs relatifs à l'emploi. À partir de la décennie 1980, la conjonction d'une crise persistante de l'emploi et de stratégies patronales de décentralisation de la négociation rend difficilement tenable cette stratégie d'exclusion (*Droit social*,1998 ; Lyon-Caen, 1998).

1.1. L'action publique : incitations, obligations et sanctions

Si une fraction minoritaire du patronat a perçu, dans un contexte de chômage massif, les opportunités que pouvait offrir, en termes de demandes de contreparties, l'ouverture de négociations d'entreprise sur la préservation ou la création d'emplois, les initiatives autonomes ont été peu nombreuses. Selon des modalités multiples et avec des priorités variables, les pouvoirs publics ont été, depuis le début de la décennie 1980, les moteurs de l'évolution [49]. D'une part, ils ont élargi le champ d'autonomie de la négociation

46. L'élément nouveau dans la jurisprudence plus récente est qu'elle considère que l'employeur, s'il reste seul juge de ses choix de gestion, doit justifier la réalité et le sérieux de la cause de ces choix au regard de leurs conséquences sur l'emploi (Morin, 2009).
47. Par exemple, bien que le rapport des forces ait été favorable aux syndicats après les mobilisations de mai 1968 et le projet de protocole de Grenelle, l'ANI (accord national interprofessionnel) du 10 février 1969 sur la sécurité de l'emploi n'accorde, en cas de licenciement collectif, que des droits d'information au CE (Comité d'entreprise), à l'exclusion de toute obligation de négociation à ce niveau. Peu après, l'ANI du 9 juillet 1970 sur la formation professionnelle continue ne prévoit qu'une consultation du CE sur le plan de formation de l'entreprise (Freyssinet, 2010).
48. À laquelle s'ajoutent, après 1968, certaines formes de cadrage par la négociation interprofessionnelle,
49. Cette attribution de responsabilité aux seuls pouvoirs publics est formellement contestable dans la mesure où certaines des innovations que nous examinerons sont nées du processus dit de « coproduction des normes » qui est pratiqué en France de longue date, même s'il n'a été codifié que par la loi du 31 janvier 2007 sur la modernisation du dialogue social (dite loi Larcher). Dans ce cadre, des négociations interprofessionnelles entamées, à l'initiative plus ou moins explicite du gouvernement, aboutissent à un ANI qui est transposé, plus ou moins fidèlement, dans la loi (voir Freyssinet, 2010, pour une présentation plus détaillée de cette dialectique ambiguë).

d'entreprise. D'autre part, ils ont combiné incitations et contraintes afin de développer ce type de négociations (Naboulet, 2011 et 2013).

a) Une autonomie croissante de la négociation d'entreprise

En ignorant dans un premier temps les dispositifs spécialisés (voir *infra*), plusieurs réformes ont élargi les marges de liberté pour la négociation d'entreprise (Souriac, 2005).

- L'ANI du 31 octobre 1995 sur la négociation collective [50] et la loi du 12 novembre 1996 ouvrent la possibilité d'accords d'entreprise signés, en l'absence de délégués syndicaux, soit par les élus du personnel, soit par des salariés mandatés par un syndicat représentatif. Les règles seront modifiées par la suite à plusieurs reprises quant aux domaines dans lesquels le dispositif s'applique (en particulier, les accords de réduction et aménagement du temps de travail) et quant aux conditions de validité de ces accords [51].
- La « position commune sur les voies et les moyens de l'approfondissement de la négociation collective » [52] du 16 juillet 2001 est, en partie, transposée dans la loi du 4 mai 2004 « relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social ». Deux nouvelles étapes sont franchies (Souriac, 2005).
  - À l'exception de quatre domaines fixés par la loi (classifications, salaires minima, financement de la formation professionnelle, protection sociale complémentaire), les accords d'entreprise (ou d'établissement) peuvent déroger aux accords de branche (ou aux ANI), sauf si ces derniers l'interdisent explicitement.
  - Les accords d'entreprise sont valables s'ils n'ont pas fait l'objet d'une opposition de syndicats qui, selon les résultats des élections des représentants des salariés dans l'entreprise, représentent la majorité des salariés [53].
- La loi du 20 août 2008 portant « rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail » (Bélier, Legrand, 2009) transpose certains éléments de la « position commune » du 9 avril 2008 sur « la représentativité, le développement du dialogue social et le financement du syndicalisme » [54]. Elle supprime la présomption irréfragable de représentativité jusqu'alors accordée par l'Etat aux syndicats membres de cinq confédérations. Désormais, les conditions de validité des accords d'entreprise reposent sur la représentativité électorale des syndicats : au moins 30 % des voix pour les signataires et absence d'opposition émanant de syndicats majoritaires.

C'est dans ce cadre législatif de droit commun qu'ont été signés un certain nombre d'accords sur l'emploi que nous étudierons plus loin. D'autres accords relèvent de dispositions spéciales.

b) Une négociation d'entreprise encouragée ou contrainte

Divers dispositifs ont été créés avec pour objectif le développement de négociations d'entreprise sur l'emploi. Ils ont pu être utilisés de manière séparée ou combinée. Nous commençons par un simple inventaire (Ray, 1988 et 1998) avant de présenter par la suite une analyse de leur effectivité dans les principaux domaines où ils ont été mis en œuvre.

50. Signé, du côté syndical, par la CFDT, la CFTC et la CFE-CGC.
51. Notons, en particulier que la loi du 20 août 2008 (*infra*) a modifié les dispositions de la loi du 4 mai 2004 (*infra*). A partir du 1er janvier 2010, dans les entreprises de moins de 200 salariés dépourvues de délégué syndical, la négociation est possible avec des élus du personnel ou des salariés mandatés sur toutes les mesures dont la mise en œuvre est subordonnée par la loi à un accord collectif. Auparavant cette possibilité ne pouvait être ouverte que par un accord de branche étendu.
52. Signée par toutes les organisations sauf la CGT.
53. Sauf si un accord de branche étendu impose l'approbation des accords d'entreprise par un ou des syndicats majoritaires aux élections dans l'entreprise.
54. « Position commune » approuvée par la CGT et la CFDT, du côté syndical, le MEDEF et la CGPME, du côté patronal.

- La loi a créé une obligation de négocier dans l'entreprise, au-delà de certains seuils d'effectifs et avec une certaine périodicité, sur différents chapitres ayant des liens avec l'emploi : « durée effective et organisation du travail », GPEC (gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences), emploi des seniors puis contrats de génération… Le refus de négocier peut engendrer un délit d'entrave au fonctionnement des institutions de représentation du personnel ou encore l'absence d'accord (et à défaut de plan unilatéral de l'entreprise) peut entraîner une pénalisation financière.
- La possibilité de déroger, dans certains domaines et dans certaines limites, à une loi ou à un accord de branche est conditionnée par la signature d'un accord d'entreprise qui est soumis à des conditions de validité (poids des syndicats signataires et des opposants). Tel a été le cas pour les accords d'aménagement et réduction du temps de travail ou pour les accords de méthode.
- Les pouvoirs publics offrent des incitations financières (aides publiques ou exonérations de charges sociales patronales) pour des accords de réduction de la durée du travail accompagnés d'engagement de création ou de préservation d'emplois.

c) L'ANI du 11 janvier 2013 et la loi du 14 juin 2013 : un bond en avant ?

Inscrite dans la « feuille de route » à l'issue de la conférence sociale des 9 et 10 juillet 2012, puis cadrée par le document d'orientation rendu public le 7 septembre par le gouvernement, la négociation sur la sécurisation de l'emploi s'achève par la signature de l'ANI du 11 janvier 2013 [55]. L'accord a été transposé dans le Code du travail par la loi du 14 juin 2013 [56] avec des modifications non négligeables. Les deux textes ouvrent trois domaines nouveaux à la négociation d'accords d'entreprise sur la gestion de l'emploi : les accords de maintien dans l'emploi, les accords de mobilité interne et les accords relatifs aux licenciements collectifs). Par ailleurs, ils élargissent l'un des champs existant (les accords de GPEC) [57].

Les accords de maintien dans l'emploi

Le principe de base en est simple : en cas de graves difficultés conjoncturelles, un accord d'entreprise d'une durée limitée crée des garanties sur l'emploi en échange de concessions en matière de salaire et de temps de travail.

Le conflit central dans la négociation interprofessionnelle concernait la situation des salariés qui refuseraient les modifications de leur contrat de travail engendrées par l'accord d'entreprise. Alors que la jurisprudence considère que le licenciement entraîné par le refus du salarié est un licenciement économique, donc susceptible, le cas échéant, de déclencher une procédure de licenciement collectif [58], un objectif essentiel pour le patronat était d'éliminer ce risque. En simplifiant, il apparaît qu'au fil des rédactions successives les syndicats ont obtenu un ensemble de garanties sur les conditions de négociation, sur le contenu et sur la mise en œuvre des accords tandis que le patronat est parvenu à échapper aux règles du licenciement collectif.

Dans le premier domaine, les accords, qui étaient jusqu'alors possibles dans le cadre du droit commun de la négociation collective, sont désormais encadrés par des règles spécifiques.

- Accord majoritaire pour une durée maximale de deux ans.
- Préalable d'un diagnostic partagé avec droit des syndicats à l'expertise.

55. « Accord pour un nouveau modèle économique et social au service de la compétitivité des entreprises et de la sécurisation de l'emploi et des parcours professionnels des salariés ». L'accord a été signé par la CFDT, la CFTC et la CFE-CGC.
56. Loi relative à la sécurisation de l'emploi.
57. Pour une analyse des enjeux et des étapes de la négociation, du contenu de l'ANI puis de la transposition dans la loi, voir : Béthoux, Jobert, 2013 ; Borenfreund, 2013 ; Braun, 2013 ; Freyssinet, 2012 et 2013 ; Legrand, 2013.
58. À partir de 10 licenciements dans une période de 30 jours pour les entreprises de plus de 50 salariés.

- Engagement de maintien dans l'emploi des salariés concernés pour une durée au moins égale à celle de l'accord [59].
- Respect de l'ordre public social notamment pour ce qui concerne le SMIC [60] et la durée du travail et respect des accords de branche dans les domaines où ils interdisent des dérogations par accord d'entreprise.
- Partage du bénéfice économique de l'accord arrivé à échéance et sanctions en cas de non-respect de l'accord [61].
- Les mandataires sociaux, actionnaires et dirigeants salariés doivent participer aux efforts demandés aux salariés [62].

Quant au conflit sur la qualification juridique de la rupture du contrat de travail pour les salariés qui refuseraient les modifications engendrées par l'accord [63], la concession finale du patronat conduit à ne libérer l'entreprise que des obligations résultant « d'un licenciement collectif pour motif économique » [64] c'est-à-dire principalement de la procédure de consultation du CE et de l'élaboration d'un Plan de sauvegarde de l'emploi (PSE). En revanche, l'employeur n'est pas libéré des obligations associées au licenciement individuel pour motif économique, par exemple l'indemnisation et, le cas échéant, l'offre d'un contrat de sécurisation professionnelle. Pour des motifs de sécurité juridique, la loi adopte une formulation légèrement différente : en cas de refus d'un ou plusieurs salariés, « leur licenciement repose sur un motif économique, est prononcé selon les modalités d'un licenciement individuel pour motif économique ».

Le Code du travail n'empêchait pas auparavant la conclusion de tels accords dans les entreprises. L'élément nouveau réside dans la qualification des ruptures de contrat en cas de refus individuel des salariés. Le patronat a obtenu d'échapper aux obligations du licenciement collectif sous la condition de parvenir à un accord majoritaire.

Les accords de mobilité interne

Ces accords concernent des redéploiements professionnels ou géographiques de salariés au sein de l'entreprise en l'absence de suppressions d'emplois. L'enjeu pour le patronat était d'éviter que ces mobilités soient qualifiées juridiquement de modifications du contrat de travail. En effet, dans cette hypothèse, en cas de refus du salarié, son licenciement prend le caractère d'un licenciement économique. Dans sa rédaction finale, l'ANI prévoit que les règles qui s'appliquent aux changements de postes et de lieux de travail au sein de l'entreprise doivent faire l'objet d'une négociation triennale dans les entreprises dotées de délégués syndicaux. La négociation est intégrée à celle qui porte sur la GPEC dans les entreprises qui sont soumises à l'obligation de négocier (au moins 300 salariés). L'accord d'entreprise définit les garanties associées aux propositions de mobilité et les mesures d'accompagnement de celle-ci. Il s'agit d'un accord ordinaire et non d'un accord majoritaire.

Le refus du salarié entraîne un licenciement pour motif personnel et non pour motif économique. Cette formulation est contraire à l'évidence puisque le même article de l'ANI définit la mobilité interne comme « la mise en œuvre des mesures collectives d'organisation courante dans l'entreprise (…) se traduisant notamment par des changements

59. La loi semblera plus exigeante : engagement de « maintenir les emplois » pendant la durée de l'accord, d'où le changement de vocabulaire : « accords de maintien dans l'emploi » pour l'ANI, « accords de maintien de l'emploi » pour la loi. Cependant, les conséquences juridiques de ces changements de formulation sont incertaines.
60. La loi précisera que l'accord ne peut toucher les salaires inférieurs à 1,2 SMIC ni ramener les autres salariés sous ce seuil.
61. La loi précisera qu'il s'agit d'une clause pénale avec versement de dommages et intérêts aux salariés lésés.
62. La loi précise qu'ils doivent fournir des « efforts proportionnés » à ceux demandés aux salariés.
63. Ces modifications ne valent que pour la durée de l'accord, les contrats de travail étant restaurés dans leur état initial au terme de l'accord ou en cas de non respect des termes de l'accord par l'employeur.
64. Comme le souligne Henri-José Legrand, l'incohérence était la condition du compromis (Legrand, 2013) : s'il existe plus de dix licenciements auxquels est reconnue la même cause économique, comment écarter la qualification de licenciement collectif ? Le législateur acceptera, pour la même raison, de transcrire cette incohérence.

de poste ou de lieux de travail au sein de la même entreprise ». L'employeur est ainsi libéré des obligations associées au licenciement économique, alors que la mobilité est provoquée par une décision de nature économique (organisation de l'entreprise) et peut entraîner la modification de certains éléments essentiels du contrat de travail. Telle est l'innovation fondamentale introduite par le dispositif.

Tenant compte des observations présentées par le Conseil d'Etat sur le risque de violation de la convention 158 de l'OIT relative au licenciement, la loi rejette cette solution. Elle reprend une formulation identique à celle employée pour les accords de maintien dans l'emploi : en cas de refus par le salarié d'une mobilité imposée qui modifie le contrat de travail, « le licenciement repose sur un motif économique, est prononcé selon les modalités d'un licenciement individuel pour motif économique ». L'employeur n'est donc libéré, le cas échéant, que du respect des procédures de licenciement collectif.

Dans le sens contraire, la loi affaiblit des obligations de l'employeur inscrites dans l'ANI en rendant la négociation d'un accord optionnelle pour l'entreprise et sans contrainte de périodicité, sauf pour les entreprises soumises à l'obligation de négocier sur la GPEC.

Les accords de GPEC

L'ANI du 11 janvier 2013 prévoit un élargissement des thèmes de la négociation obligatoire sur la GPEC, toujours limitée aux entreprises ou groupes de plus de 300 salariés. Elle inclura désormais, mis à part le cas des accords de mobilité interne (*supra*), trois chapitres nouveaux : les grandes orientations du plan de formation, les perspectives d'utilisation des différentes formes de contrat de travail, les contrats de génération pour les entreprises qui y sont soumises par l'ANI du 19 octobre 2012. Le troisième point n'apporte rien de nouveau ; le deuxième est imprécis ; le premier peut être interprété soit comme une avancée symbolique, soit comme la confirmation du refus patronal d'une négociation d'entreprise sur le contenu du plan de formation.

Les accords sur les licenciements collectifs

L'ANI crée deux voies, au choix de l'employeur, pour déterminer la procédure d'un licenciement collectif et le contenu du PSE (plan de sauvegarde de l'emploi).

- L'employeur peut demander, après consultation du CE, l'homologation d'un document qu'il soumet à l'administration du travail (Direccte).
- Un accord d'entreprise majoritaire peut introduire, dans des deux domaines, des dispositions dérogatoires au Code du travail [65].

Pour des raisons déjà indiquées, les accords relatifs à la procédure et aux modalités des licenciements collectifs ne relèvent pas à nos yeux du champ des accords porteurs d'objectifs en matière d'emploi. Nous nous bornons à les mentionner ici d'une part, parce qu'ils fournissent une illustration additionnelle de la tendance à l'élargissement des domaines de compétence de la négociation d'entreprise, d'autre part, parce que leur réussite quantitative contraste avec l'échec, au moins initial, des accords de maintien dans l'emploi et des accords de mobilité interne.

* * *

Ces nouveaux types d'accords répondaient à de fortes exigences du patronat qui affirmait que les contraintes associées aux modifications des contrats de travail et aux licenciements économiques, en particulier aux licenciements collectifs, constituaient un obstacle à la création d'emplois. Les accords de maintien dans l'emploi et les accords de mobilité

65. La loi introduit une procédure de validation de l'accord par la Direccte.

interne étaient censés donner un coup de fouet à la négociation d'entreprise sur l'emploi. Toutefois, le patronat, pour obtenir la signature de la majorité des organisations syndicales, a dû accepter des contraintes et des contreparties non négligeables. Elles ont été renforcées par la transposition législative. De ce fait, comme nous le verrons, peu d'entreprises se sont saisies, à ce jour, des nouvelles opportunités qui leur étaient offertes, sauf en matière de gestion des licenciements collectifs.

1.3. Une incertitude majeure : l'effectivité des engagements sur l'emploi

Les accords sur des objectifs d'emploi reposent sur une logique de contreparties : les salariés acceptent des sacrifices, principalement sur leur rémunération et sur le temps de travail, en échange d'engagements de l'employeur, principalement sur la préservation ou la création d'emplois. Cette logique n'est acceptable pour les syndicats que s'ils disposent de garanties quant au respect de leurs engagements par les employeurs. Or, la question de l'efficacité juridique des engagements sur l'emploi qui sont contenus dans un accord collectif est de longue date l'objet d'interrogations (Lyon-Caen, 1996 ; Thuderoz *et alii*, 1996, 2e partie, chapitre 2 ; Souriac-Rotschild, 1997 ; Gaudu, 1998 ; Couturier, 1998 ; Gélineau-Larrivet, 1998 ; Katz, 2007 ; Souriac, Morand, 2012). En effet, ces engagements limitent le pouvoir de décision économique de l'employeur alors que ce pouvoir constitue une prérogative patronale fondamentale : dans quelle mesure l'employeur peut-il en être privé ?

Avant l'ANI du 11 janvier 2013, les sources d'incertitude étaient multiples.

- L'emploi n'est-il désigné dans l'accord (parfois seulement dans son préambule) que comme un objectif commun des signataires ? Il n'engendre alors pour l'employeur qu'une obligation de moyens. S'agit-il au contraire d'un engagement contractuel pris par l'employeur avec une obligation de résultat ? Dans ce second cas, l'employeur peut-il s'en exonérer en invoquant la force majeure, par exemple, l'évolution imprévisible de la conjoncture économique ?
- S'il y a une obligation de résultat, quels sont, au plan individuel, les bénéficiaires de l'engagement et quelles sont les sanctions du non-respect ? En cas d'engagement de non suppression d'emplois ou de non recours au licenciement, d'éventuels salariés victimes du non-respect peuvent agir, mais qu'en est-il en cas de non-respect d'un engagement d'embauches ou de création d'emplois : les victimes ne peuvent être identifiées.
- Un licenciement en violation d'un engagement est-il nul ou seulement dépourvu de cause réelle et sérieuse, donc générateur de dommages et intérêts ?
- Au plan collectif, comment les syndicats signataires peuvent-ils faire sanctionner dans ce domaine l'obligation d'exécuter les accords collectifs de façon loyale ?

Les juristes soulignaient que les sanctions n'étaient envisageables que dans le cas d'un engagement non ambigu, quantifié et portant sur une période déterminée. Le pouvoir de décision de l'employeur restait intact avec seulement le risque de dommages et intérêts pour violation d'un engagement contractuel. Le faible volume du contentieux en la matière pouvait s'interpréter comme une absence d'illusions des salariés et des syndicats sur son efficacité possible.

L'ANI du 11 janvier 2013 innove en ce domaine pour les accords de maintien dans l'emploi en introduisant une clause pénale : les accords doivent comporter « les sanctions en cas de non respect de celui-ci ». La loi de transposition précise que les sanctions peuvent s'appliquer quel que soit l'engagement non tenu et ne se réduisent pas au non respect des engagements sur l'emploi : « L'accord contient une clause pénale (…). Celle-ci s'applique

lorsque l'employeur n'a pas respecté ses engagements, notamment ceux de maintien de l'emploi (…). Elle donne lieu au versement de dommages et intérêts aux salariés lésés dont le montant et les modalités d'exécution sont fixés dans l'accord ». Il ne s'agit donc que de dommages et intérêts accordés par le juge à des salariés lésés. Seul le suivi de l'application des futurs accords permettra d'apprécier l'efficacité de l'introduction explicite d'un mécanisme limité de sanction en cas de non respect des engagements contractuels. Pour les autres types d'accords, l'incertitude demeure.

* * *

À la différence de l'Allemagne, où le développement de la négociation d'entreprise sur l'emploi depuis la décennie 1990 a résulté de l'initiative des acteurs sociaux dans un cadre législatif inchangé, le même mouvement en France a été à la fois encouragé et contraint par l'intervention de l'Etat. Il n'est donc pas surprenant que, jusqu'à la crise économique actuelle, les deux familles principales d'accords d'entreprise sur l'emploi se soient insérées dans le cadre de dispositifs publics, qu'il s'agisse des incitations à négocier sur la réduction et l'aménagement de la durée du travail ou de l'obligation de négocier sur la GPEC [66]. En revanche, la crise économique depuis 2008 a relancé et amplifié une troisième vague d'accords sur l'emploi. Il s'agit d'accords liés à des enjeux de restructuration industrielle et de modernisation face à des réductions et/ou à des transferts d'activités. Au moins jusqu'à ce jour, ils semblent avoir été peu sensibles aux innovations introduites en 2013 dans les normes juridiques. Nous examinerons successivement ces trois familles d'accord sous l'angle de leur mode de prise en compte des objectifs d'emploi.

2. Les accords d'aménagement et réduction du temps de travail (ARTT)

La période 1981-1982 voit la consécration dans la politique publique d'une hypothèse déjà présente dans quelques accords pilotes antérieurs : une forte réduction du temps de travail peut être créatrice d'emplois dès lors qu'elle est associée à une plus grande flexibilité dans l'aménagement des temps de travail. Cet aménagement ne peut être défini efficacement qu'à l'échelle des unités de production. Un vaste champ est ainsi ouvert à la négociation d'entreprise. De ce fait, même si notre période d'analyse ne s'ouvre qu'avec la décennie 1990, il n'est pas possible d'ignorer sur ce sujet la décennie 1980 qui constitue une période déterminante d'apprentissage.

2.1. Une longue succession d'expériences de faible ampleur quantitative

Sans revenir sur le contenu détaillé de différents dispositifs aujourd'hui disparus, rappelons qu'ils reposent tous sur la même logique : les entreprises peuvent, dans certaines limites, déroger aux dispositions légales ou réglementaires relatives à l'organisation du temps de travail à condition de signer un accord qui offre une contrepartie en termes de réduction de la durée du travail. Cette réduction peut se voir fixer ou non un niveau minimum. Un volume minimum d'emplois préservés ou créés peut être ou non imposé. Les engagements sur l'emploi peuvent ou non conditionner l'obtention d'aides publiques. Ce mécanisme dérogatoire est d'abord introduit par l'ordonnance du 16 janvier 1982 relative à la réduction à 39 heures de la durée hebdomadaire légale du travail. Il est assoupli, élargi ou renforcé par diverses mesures ultérieures, accompagnées ou non d'incitations financières (Freyssinet, 1997) :

66. D'autres domaines de la négociation collective peuvent avoir un lien avec des objectifs d'emploi : formation professionnelle continue, assurance chômage, chômage partiel (ou activité partielle), règles relatives à la nature et à la rupture des contrats de travail, etc. Dans le cas de la France, ils relèvent de la négociation interprofessionnelle, pour certains de la négociation de branche, mais pas de la négociation d'entreprise (Freyssinet, 2010).

- « contrats de solidarité – réduction de la durée du travail », puis « aides à la réduction concertée de la durée du travail » et « conventions sur la durée du temps de travail et la modernisation » (1982-1985),
- loi du 22 juin 1987 (loi Seguin) avec la possibilité d'une modulation du temps de travail par accord d'entreprise ou d'établissement,
- loi quinquennale sur l'emploi du 20 décembre 1993 avec la possibilité d'accords d'annualisation et réduction du temps de travail ;
- ANI du 31 octobre 1995 sur la politique contractuelle [67] repris par la loi du 12 novembre 1996 ouvrant sous conditions, à titre expérimental, la possibilité d'accords d'entreprise signés par des élus du personnel ou des salariés mandatés par un syndicat ;
- loi du 11 juin 1996 (loi Robien) accordant de fortes exonérations de cotisations sociales patronales en cas d'accords d'entreprise introduisant une importante réduction de la durée du travail (10 ou 15 %) avec des embauches ou des préservations d'emplois dans les mêmes proportions.

Les enjeux politiques et les controverses scientifiques associés à la fois à l'hypothèse d'un lien durée du travail / emploi et au choix d'une mise en œuvre décentralisée ont engendré un effort important, quoique dispersé, de suivi des accords d'entreprise et parfais d'évaluation [68]. Il est possible d'en dégager une typologie.

- Les accords les plus novateurs sont nés de stratégies d'entreprises qui ont pour objectif l'allongement de la durée d'utilisation de leurs équipements ou d'ouverture des services. Cette option offre la possibilité d'économies importantes sur l'immobilisation du capital et d'accroissement de la productivité. En revanche, elle implique une refonte profonde de l'organisation des temps de travail, souvent génératrice de pénibilité pour les salariés (horaires atypiques, équipes alternantes, équipes de suppléance avec accroissement du travail de nuit et du travail le week-end). L'entreprise anticipe un avantage économique assez important pour offrir de fortes contreparties en matière de réduction de la durée du travail sans réduction de salaires, ce qui permet de faire accepter par les salariés l'accroissement de pénibilité. L'accord des syndicats est aussi facilité par le fait que ce sont ces types d'accords qui ont les effets les plus mesurables et immédiats en termes de création ou de préservation d'emplois (par exemple, nouvelles équipes). Complexe à négocier et à mettre en œuvre, cette réorganisation n'a une rentabilité assurée que dans l'hypothèse d'une demande relativement stable ou croissante à moyen terme, ce qui limite le champ d'extension de ce premier type d'accords d'entreprise.
- Lorsque la demande est fortement fluctuante ou difficilement prévisible, la priorité pour l'entreprise est de réduire les coûts de stockage ou déstockage des produits ainsi que les alternances entre heures supplémentaires et chômage partiel. L'objectif privilégié est de minimiser les délais et les coûts d'une modulation de la durée du travail pour les travailleurs à plein temps. Le recours au temps partiel ou aux emplois précaires peut fournir des instruments d'ajustement complémentaires. Les observations concordent sur le fait que ces conditions engendrent des accords offrant les contreparties les plus médiocres. L'entreprise est en général soumise à une forte pression de la concurrence, surtout lorsqu'elle

67. Signé, du côté syndical, par la CFDT, la CFTC et la CFE-CGC.
68. Dans une abondante bibliographie, voir notamment : Barou ***et alii,*** 1982 ; Besucco, 1991 ; Bloch-London ***et alii***, 1994 et 1999 ; Boulin, Taddei, 1989 ; Guergoat, 1980 ; Kaisergruber ***et alii,*** 1996 ; Loos, 1984 ; Molinié, 1988 ; Morin, 1985 ; Morin ***et alii,*** 1998 ; Terssac ***et alii,*** 1996.

est en position de sous-traitance. Le chantage à l'emploi est souvent suffisant pour faire accepter la flexibilisation et la faible prévisibilité des temps de travail avec de modestes contreparties.

- Les accords de partage du travail relèvent d'une troisième logique. Remarquons d'abord qu'à la différence des deux types précédents où l'initiative de la négociation vient de la direction de l'entreprise, on trouve dans ce cas des propositions de certains syndicats qui, face à une chute d'activité et à des annonces de suppressions d'emplois, souhaitent privilégier la solidarité interne grâce à une réduction de la durée du travail généralement sans compensation salariale. La direction peut aussi offrir une telle possibilité si elle estime provisoire la chute d'activité et souhaite éviter la désorganisation des collectifs de travail. Ces types d'accords engendrent souvent des divisions entre organisations syndicales, voire des conflits internes, quant à l'acceptation des sacrifices salariaux. L'expérience enseigne que de tels compromis ne sont efficaces que si la chute d'activité est provisoire ; le retour à un niveau d'activité normal rend la situation réversible ; l'accord a permis de traverser une période de crise. Si celle-ci se prolonge, les licenciements deviennent inéluctables et les sacrifices initialement acceptés risquent d'être regrettés par les salariés et reprochés aux syndicats signataires.

2.2. Les lois Aubry : un effet massif, mais bref

Les deux lois du 13 juin 1998 et du19 janvier 2000 qui réduisent de 39 à 35 heures la durée légale hebdomadaire du travail ont fait l'objet d'une immense littérature [69]. Nous n'envisageons ici que leur impact sur la négociation d'entreprise ; il constitue, pour les concepteurs de ces textes, un aspect stratégique majeur ; l'expérience a montré qu'il avait été massif, mais de brève durée.

a) Une nouvelle combinaison de contraintes et d'incitations

La première loi Aubry fixe comme contrainte la date du passage aux 35 heures (1er janvier 2000 pour les entreprises de plus de 20 salariés, 1er janvier 2002 pour les autres) et ouvre une période de volontariat et d'expérimentation dont les enseignements nourriront la préparation de la deuxième loi.

- La responsabilité des expérimentations est confiée à la négociation collective, principalement à la négociation d'entreprise, éventuellement mais non obligatoirement encadrée par des accords de branche.
- Une aide financière, décroissante dans le temps, est offerte aux entreprises qui anticipent l'échéance sous la condition de réduire d'au moins 10 % la durée du travail (à définition constante) et de créer ou préserver 6 % de leur emploi [70].
- L'aide est conditionnée par la signature d'un accord d'entreprise [71].
- En l'absence de délégué syndical, l'accord d'entreprise peut être négocié avec un salarié mandaté par un syndicat représentatif.
- Le financement public d'un dispositif d'appui-conseil permet d'accompagner les négociateurs dans la prise en compte des multiples impacts des réorganisations qui résultent d'une réduction forte de la durée du travail.

69. Pour des synthèses, voir par exemple : Rouilleault, 2001 ; Dayan, 2002 ; Askenazy *et alii*, 2004.
70. L'aide est accrue si les objectifs sont plus ambitieux.
71. Ou par un accord de branche d'accès direct pour les entreprises de moins de 50 salariés.

La seconde loi Aubry adopte un dispositif définitif qui, parmi de nombreuses modifications, infléchit sensiblement les enjeux et les marges de liberté de la négociation d'entreprise.

- Les trois types de modulation de la durée du travail issus des textes antérieurs (ordonnance de 1982, lois de 1987 et de 1993 – *supra*) sont remplacés par un dispositif unique qui ne peut être mis en œuvre que par accord d'entreprise et seulement dans les entreprises passées à 35 heures. La modulation se calcule en référence à une durée annuelle du temps de travail.
- Un accord d'entreprise peut introduire pour certaines catégories de cadres une durée forfaitaire du travail à la semaine, au mois ou même à l'année. Dans le cadre de l'année, la durée forfaitaire du travail peut être définie par un nombre de jours de travail et non plus d'heures.
- Les conditions d'accès à une aide financière, désormais pérenne mais moins importante, sont allégées. Les exigences en matière de réduction effective de la durée du travail sont moins strictes. Il n'existe plus de seuil minimum pour l'engagement de création ou de préservation d'emplois que doit contenir l'accord d'entreprise.
- En revanche, la loi inverse la règle appliquée depuis 1982 selon laquelle un accord d'entreprise dérogatoire en matière de durée du travail est valable s'il ne fait pas l'objet d'opposition de la part de syndicats majoritaires dans l'entreprise. Désormais l'accord doit être signé par des syndicats majoritaires dans l'entreprise. Cette exigence de majorité pour un accord dérogatoire, qui apparaît ici pour la première fois, tendra à devenir ultérieurement une règle générale. La même « logique majoritaire » s'applique d'une autre façon dans le cas des accords signés par des salariés mandatés : ces accords doivent être approuvés par referendum.

b) Une vague d'accords d'entreprise

L'importance donnée par le gouvernement à la politique des 35 heures ainsi que la vigueur de l'opposition de la droite et de la majorité du patronat engendrent un effort initial exceptionnel de suivi des négociations ainsi que du contenu et de la mise en œuvre des accords. Après la deuxième loi, la préoccupation s'atténue et, dès 2002, une loi Fillon amorce ce qui a été appelé le « détricotage » des 35 heures, en particulier en supprimant les aides publiques liées à la réduction de la durée du travail. De ce fait, nos disposons surtout d'informations sur l'exceptionnelle impulsion initiale qui a été donnée à la négociation d'entreprise ; les évolutions ultérieures ont fait l'objet d'un intérêt plus restreint [72].

Nous limitons l'analyse à l'axe principal de la stratégie initialement affichée : exercer une action positive sur l'emploi grâce à la négociation décentralisée des modalités de mise en œuvre d'une norme publique générale. Au-delà du constat d'extrême hétérogénéité des accords, quelques enseignements généraux se dégagent de l'examen de leur contenu et de leur mise en œuvre.

- L'effet quantitatif initial sur la négociation d'entreprise est massif. Dans les deux ans et demi qui suivent la promulgation de la loi du 13 juin 1998, 55 000 accords de RTT sont signés dans les entreprises. Les entreprises de moins de 50 salariés, signataires de 55 % des accords, découvrent souvent à cette occasion la possibilité d'une négociation collective. Ensuite, le volume décroît fortement tandis que le suivi statistique ne permet plus d'isoler d'éventuels accords de RTT parmi ceux qui portent sur la durée ou le temps de travail. Une étude monographique sur des

72. Citons quelques exemples au sein d'une littérature abondante, en plus des trois textes de synthèse mentionnés plus haut : Aucouturier, Coutrot, 1999 ; Bloch-London, 2000 ; Charpentier, Leplay, 2003 ; Dugué, 2005 ; Guiraudie, Llory, 2000 ; Pélisse, 2000 ; Pépin ***et alii***, 2006 ; Ulrich, Zylberman, 2007.

renégociations d'accords RTT (Pépin *et alii*, 2006) couvre un échantillon diversifié, mais non représentatif de seize entreprises. Elle met en évidence une tendance marginale à l'augmentation de la durée du travail, le souci de simplifier et de « sécuriser » juridiquement des dispositifs qui étaient considérés comme trop complexes, la volonté d'introduire un traitement spécifique du temps de travail des cadres. Surtout, elle souligne la disparition de la problématique de l'emploi dès lors que celle-ci était liée à l'accès à des aides publiques spécifiques qui ont été supprimées.

- Une nette différence d'ambition est observée entre deux familles d'accords d'entreprise.
  - Les accords signés dans le cadre de la loi Aubry I pour accéder aux aides publiques doivent respecter des contraintes fortes : réduction d'au moins 10 % de la durée du travail à définition constante, préservation ou création d'au moins 6 % d'emplois. Ils impliquent généralement un champ vaste et diversifié de négociation avec des contreparties significatives : réorganisation du travail, réaménagement et flexibilisation des temps de travail, examen de la situation des salariés précaires ou à temps partiel, politique de formation, modération salariale...
  - Pour éviter ces contraintes, certaines entreprises, surtout des grandes, renoncent aux aides publiques dans le cadre de la loi Aubry I tandis que beaucoup préfèrent attendre en anticipant l'allégement des contraintes qui sera apporté par la loi Aubry II. Les accords du deuxième type ont, dans la majorité des cas, des ambitions plus modestes : souvent ils visent une mise en conformité avec la nouvelle législation en tirant partie des marges additionnelles de flexibilité qu'elle introduit.
- Une typologie, construite sur un échantillon de douze entreprises à partir de la première vague d'accords, distingue trois dynamiques (Pélisse, 2000).
  - Des négociations « dos au mur » utilisent, face à une menace de plan social, le volet défensif de la loi pour éviter des licenciements économiques ou en réduire le nombre. L'administration du Travail et certains syndicats sont à l'initiative ; la négociation est rapide ; l'accord se limite à cet objectif.
  - La direction de l'entreprise saisit la conjoncture législative comme une opportunité pour faire accepter par les salariés un projet de réorganisation qui constitue le véritable enjeu. La négociation de l'accord ne porte que sur les points qui pourraient être source de résistance des salariés : degré de compensation salariale, modes d'aménagement des horaires.
  - L'accord traduit un compromis à l'issue d'une négociation globale entre la direction et les syndicats (ou une partie d'entre eux) qui sont porteurs de propositions alternatives. La négociation est longue ; elle peut comporter des phases conflictuelles ; elle conduit à un texte complexe et multidimensionnel.
- L'hétérogénéité des accords de RTT peut être illustrée en opposant les cas extrêmes des grands groupes et des TPE.
  - Les grands groupes élaborent une stratégie d'ensemble qu'ils mettent en œuvre selon les cas par des négociations centralisées ou décentralisées (Guiraudie, Llory, 2000). Il s'agit pour eux d'introduire une logique donnant-donnant qui, au-delà de la modération salariale, fournit des contreparties en termes de reconfiguration des emplois et des compétences, de productivité, de flexibilité dans l'organisation du travail ou encore de redéfinition plus restrictive du temps de travail effectif (pauses…). Les groupes y trouvent aussi un nouveau champ,

supposé moins conflictuel, pour le dialogue social qu'ils cherchent à pérenniser grâce à des procédures de suivi des accords.

- Les entreprises de moins de 20 salariés présentent un tout autre panorama (Charpentier, Leplay, 2003). Qu'ils pratiquent une politique autoritaire ou paternaliste, les dirigeants sont tout aussi hostiles à la présence syndicale qu'à l'intervention de l'administration du travail. Ils cherchent avant tout à se mettre en règle avec le changement législatif et, si possible, à bénéficier des aides publiques. S'ils ne relèvent pas d'un accord de branche d'accès direct ou si cet accord ne leur convient pas, ils cherchent un arrangement avec leurs salariés en utilisant le mandatement pour en faire légitimer les termes (Dufour *et alii*, 2000 ; Furjot, 2001). Certaines organisations syndicales avaient placé de fortes espérances dans le mandatement ; elles y voyaient un moyen d'amorcer une présence syndicale dans les TPE et une procédure d'apprentissage d'un dialogue social formalisé. Cet espoir a été déçu : le plus souvent le salarié mandaté a disparu dès l'accord signé et les implantations syndicales durables ont été rarissimes. En revanche, le mandatement n'a pas constitué un simple habillage de l'unilatéralisme patronal. Certes, les procédures ont été disparates, parfois éloignées des normes légales. Le « marché du mandatement » a engendré des pratiques patronales et syndicales souvent curieuses. Cependant, l'importance que revêt l'organisation des horaires de travail dans la vie quotidienne des salariés a fait que l'employeur a dû chercher des solutions acceptables au moyen d'une discussion, informelle mais sérieuse, avec un collectif de salariés au départ méfiants. L'échec tient au fait que l'expérience est restée sans suite.

- Pour l'ensemble des établissements d'au moins 20 salariés, deux vagues successives de l'enquête REPONSE (1998-1999 et 2004-2005) mettent en évidence des liens de complémentarité entre la propension à négocier sur le temps de travail et l'état des relations professionnelles dans l'entreprise (Ulrich, Zilberman, 2007). D'une part, la présence d'institutions représentatives du personnel (délégué syndical ou instance élue) favorise, toutes choses égales, la signature précoce d'un accord de RTT, en particulier en cas de présence de la CFDT. D'autre part, dans les établissements qui sont couverts par un accord de RTT, la présence d'un délégué syndical augmente entre les deux dates tandis que les thèmes de négociation s'y diversifient (emploi, conditions de travail…). Enfin, les conflits salariaux se sont développés dans les établissements ayant connu une RTT précoce et qui ont eu à gérer une sortie des périodes de gel ou de modération salariale.

* * *

Il est hors de notre propos d'esquisser un bilan global des négociations d'entreprise engendrées par les lois Aubry. Soulignons seulement l'intérêt particulier des accords liés au passage aux 35 heures. Ils représentent la seule tentative qui ait eu un impact de grande ampleur parmi celles développées pendant vingt ans par les pouvoirs publics pour stimuler des négociations d'entreprise sur la durée de travail au service d'un objectif d'emploi. En ce sens, ils méritent un examen attentif, mais seulement comme un phénomène exceptionnel. L'impulsion sera rapidement résorbée avec les changements d'orientation politique intervenus dès 2002.

3. Les accords de GPEC

Dès les années 1980, certaines grandes entreprises commencent à implanter, sous des appellations diverses, des méthodes de gestion prévisionnelle de l'emploi. Dans de rares

cas, celles-ci font pour partie l'objet d'accords de groupe ou d'entreprise. L'obligation de négocier dans ce domaine n'apparaît qu'en 2004. Elle n'a été depuis lors que fort partiellement respectée et a engendré des pratiques assez hétérogènes.

3.1. L'obligation légale

À la rentrée de 2004, l'échec de négociations interprofessionnelles sur les restructurations, qui avaient été entamées en mars 2003 à la demande du gouvernement, conduit ce dernier à introduire un volet « emploi » dans la loi de programmation sur la cohésion sociale (dite loi Borloo) adoptée le 25 janvier 2005. Ce volet prend appui sur certains points où des compromis avaient été esquissés au cours de la négociation précédente. Il comporte trois éléments principaux qui concernent les trois étapes logiquement successives dans les processus de restructuration : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) se situe dans l'anticipation, donc le moyen sinon le long terme ; les accords de méthode organisent d'avance les procédures à respecter en cas de licenciements économiques ; les conventions de reclassement personnalisé sont une solution proposée aux salariés victimes de licenciements économiques. Seul le premier dispositif nous intéresse ici [73].

Les dispositions relatives à la GPEC constituent une innovation qualitative puisque l'on passe d'obligations d'information et de consultation à une obligation de négocier (Chagny, 2008 ; Favennec-Héry, 2007 ; Rouilleault, 2007 ; Teyssié, 2005). Le projet d'ANI de 2004 inabouti prévoyait la négociation, tous les trois ans, d'un « accord d'anticipation des mutations » dans les entreprises d'au moins 300 salariés [74]. L'article 72 de la loi traite de la GPEC selon une formulation subtile et complexe :

« *Dans les entreprises et les groupes d'entreprises* (…) *qui occupent au moins trois cents salariés, ainsi que dans les entreprises et groupes de dimension communautaire* (…) *comportant au moins un établissement ou une entreprise de cent cinquante salariés en France, l'employeur est tenu d'engager tous les trois ans une négociation portant sur les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salaires.*

La négociation porte également sur la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ainsi que sur les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier en matière de formation, de validation des acquis de l'expérience, de bilan de compétences ainsi que l'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés ».

Plusieurs observations s'imposent quant au contenu, au champ et à l'effectivité de ces dispositions.

- Ce qui est appelé depuis lors par raccourci « obligation de négocier sur la GPEC » comporte deux volets En premier lieu, la négociation porte sur les modalités d'information et de consultation du CE. Le projet de loi créait une obligation de négocier

73. Les accords de méthode ne concernent, en principe, que les modes de gestion des licenciements économiques donc sont hors de notre champ. Cependant les analyses menées par les avocats et les experts des comités d'entreprise (par exemple, Grumbach, 2004 et 2006 ; Petrovski, Paucard, 2006) montrent qu'il existe une grande variété d'accords de méthode et en esquissent des typologies. Dans les pires des cas, il s'agit seulement pour l'employeur d'accélérer les procédures de licenciement collectif et de se protéger contre des contentieux. En échange, il accepte des engagements qui ne dépassent guère ses obligations légales ou encore dont le non-respect est pratiquement impossible à sanctionner. En revanche, lorsque la vision stratégique des acteurs syndicaux et le rapport des forces le permettent, ces accords sont le moyen de contraindre l'employeur à une discussion sur sa stratégie économique et sociale, avec la fourniture d'une information fiable et un débat sur des options alternatives. Ce contexte peut conduire l'employeur, pour réduire les risques, à accepter des contreparties en termes de garanties de reclassement qui vont au-delà de ses obligations légales. Sans engagement des parties sur le fond, les accords organisent les conditions d'une future négociation en temps utile sur la gestion de l'emploi. Voir dans le même sens Didry et Jobert (2010) ; ils notent cependant qu'avec la crise actuelle cette « logique d'engagement » qui amorce, à partir d'un accord de méthode, une « activité continue de négociation sur l'emploi » semble radicalement mise en danger.

74. Dans le projet d'ANI, l'accord d'anticipation des mutations devait recouvrir à la fois ce qui deviendra dans la loi les accords de GPEC et les accords de méthode. Le patronat tenait à ce lien, les seconds étant, à ses yeux, une contrepartie que devaient accepter les syndicats pour obtenir les premiers. Finalement, la loi rendra cette liaison optionnelle.

sur « la stratégie de l'entreprise ». Cette formulation était aux yeux du patronat incompatible avec le pouvoir de gestion du chef d'entreprise. Un amendement parlementaire en a donc radicalement réduit la portée : il ne s'agit plus que de négocier les modalités d'exercice d'obligations qui existaient de longue date. En second lieu, la négociation porte sur la « mise en place » de la GPEC et sur les mesures d'accompagnement « susceptibles » de lui être associées. Ce n'est pas le contenu de la GPEC qui fait l'objet de négociation, mais seulement les modalités de sa mise en place. Les dispositifs d'accompagnement mentionnés à titre illustratif dans la loi préexistaient tous. Le contenu de l'obligation se réduit ainsi aux modes de mise en œuvre d'obligations légales et de dispositifs d'accompagnement déjà disponibles.

- Le champ d'application (en simplifiant, les entreprises d'au moins 300 salariés) correspond approximativement à la moitié des effectifs du secteur privé. Rien n'est directement prévu pour les PME, notamment pour les entreprises sous-traitantes qui sont souvent les principales victimes des restructurations. Elles peuvent cependant être couvertes du fait de l'extension de l'obligation triennale de négocier sur la GPEC à celles des branches où il existe une convention collective.
- La loi ne prévoit aucune sanction du non respect de l'obligation de négocier. Une controverse s'est ouverte sur le point de savoir si elle entraînerait la nullité d'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE). La Cour de cassation a tranché négativement en 2006. Il ne reste donc que le recours au droit commun (Chagny, 2008 ; Antonmattéi, 2007) : si un salarié parvient à prouver que son licenciement a pour cause la carence de l'employeur dans la négociation ou dans l'application d'un accord de GPEC, il peut réclamer des dommages et intérêts pour le préjudice subi : sanction bien lointaine et bien hypothétique !

Les plus optimistes ont pu se rallier à l'opinion de Françoise Favennec-Héry : « plus que l'accord recherché, c'est la négociation elle-même qui peut avoir une vertu pédagogique et créer un état d'esprit "d'anticipation constructive" » (Favennec-Héry, 2007, p.1070). Tout repose alors sur l'observation des pratiques.

3.2. Une mise en œuvre lente et partielle

Les premières années d'application de l'obligation de négocier ont donné lieu à des bilans mitigés (DGEFP, 2009 ; Rouilleault, 2007). Il a d'abord été décidé, face à l'imprécision du texte, que le respect de l'échéance triennale ne s'imposait que trois ans après la publication de la loi, ce qui ne constituait pas un facteur d'accélération. Le 20 janvier 2008, au terme de cette période initiale de trois ans, 279 accords avaient été déposés alors que, selon les évaluations de l'INSEE, 47 500 entreprises étaient soumises à l'obligation de négocier. Le mouvement s'accélère un peu en 2008 avec 300 nouveaux accords. Si l'on tient compte de l'existence d'accords de groupe et d'une propension à signer croissante avec la taille de l'entreprise, on comprend que le bilan soit meilleur en termes de salariés : le taux de couverture est de 16 % à la fin de 2008 pour les 9,3 millions concernés par l'obligation. Si les accords sont peu nombreux, ils obtiennent en revanche une assez large adhésion des syndicats : entre 2005 et 2007, 56 % des accords avaient été signés à l'unanimité des syndicats présents ; ce pourcentage passe à 63 % en 2008.

La typologie des conventions distingue trois types d'accords (« à froid », « à tiède » et « à chaud ») selon l'étroitesse du lien avec une menace de suppression d'emplois. Les dispositions les plus fréquentes concernent l'organisation de la mobilité. Elle est principalement interne dans les accords « à froid » et principalement externe dans les accords « à chaud ».

Si l'intérêt d'une large partie des accords est indiscutable, il apparaît que l'obligation de négocier ne relève que de l'incitation symbolique. Ce constat a conduit les organisations patronales et syndicales à s'accorder, au début de 2008, sur la nécessité d'une relance.

3.3. Une tentative de relance : l'ANI sur la GPEC du 14 novembre 2008

L'ANI du 11 janvier 2008 sur « la modernisation du marché du travail »[75] est un accord-cadre multidimensionnel dont l'un des articles traite de la GPEC pour en fixer les principes et renvoyer à une négociation spécifique programmée au 2e semestre 2008. Contrairement à l'attente, cette négociation contribue à révéler les désaccords de fond plutôt qu'à dégager des compromis. L'accord final n'est établi qu'en se limitant à l'énoncé d'objectifs généraux et à l'inventaire des outils mobilisables. Il n'obtient que deux signatures syndicales (CFDT et CFE-CGC), ce qui en limite encore plus la portée. L'examen du contenu de l'accord conduit à poser trois types de questions (Fabre, 2009a ; Freyssinet, 2010, chapitre 7).

Quoi de neuf ?

Le préambule de l'ANI s'ouvre sur un énoncé qui en précise la nature : *« Sans modifier les dispositions légales en vigueur, il s'agit de lui (la GPEC) insuffler une nouvelle dynamique »*. L'ANI ne change rien aux textes conventionnels antérieurs et ne demande pas de modifications de la législation. Pour l'essentiel, il présente un inventaire des outils de GPEC déjà disponibles. Il précise les étapes, les lieux et les procédures de leur mise en œuvre. Il affirme une volonté d'en élargir l'utilisation aux entreprises qui ne sont pas concernées par l'obligation triennale de négocier. Il définit les modes de coordination entre les différentes instances professionnelles et territoriales qui assureront la promotion, l'outillage et le suivi de la mise en œuvre de la GPEC.

Quel est l'objet des négociations sur la GPEC ?

Sur ce point, l'ANI se situe dans la continuité des accords antérieurs qui portaient sur la sécurité de l'emploi et la gestion des restructurations. Selon la même logique que celle adoptée dans la loi à propos de l'obligation triennale, le projet d'accord prévoit que la négociation dans l'entreprise porte sur la mise en œuvre et le suivi de la GPEC et non sur les choix de gestion de l'emploi. Le texte évoque « la stratégie que l'entreprise entend mettre en œuvre » ; cette stratégie ne relève donc pas de la négociation. La négociation porte, pour les entreprises soumises à obligation, sur « la mise en place d'un comité de suivi et de pilotage de la démarche de GPEC », sur « les modalités d'association des délégués syndicaux au processus de GPEC », sur « les conditions de suivi des actions mises en œuvre ». « Les entreprises de moins de 300 salariés qui souhaiteraient s'engager dans une démarche concertée de GPEC sont encouragées à s'inspirer des dispositions ci-dessus ». D'une certaine manière, ce constat est trivial puisqu'il traduit une position de principe patronale constante. Son rappel est cependant utile pour éviter tout contresens sur ce que signifie une négociation sur la GPEC.

Quel lien entre GPEC et PSE (plan de sauvegarde de l'emploi) ?

Le principe de dissociation entre les deux dispositifs est maintenu jusqu'au bout par le patronat alors qu'il se heurte à l'opposition de trois syndicats qui entendent expliciter les articulations entre eux (CGT, CGT-FO et CFTC). En plus de la vacuité de l'accord, ce sera un élément majeur de leur refus de signature [76].

75. Signé par toutes les organisations à l'exception de la CGT.
76. Un autre point de désaccord porte sur les caractéristiques d'un « bilan d'étape professionnel » dont l'ANI du 11 janvier 2008 avait décidé la création. La question est renvoyée à un avenant qui est signé le 3 mars 2009 et sur lequel les trois mêmes organisations exerceront leur droit d'opposition entraînant ainsi son inexistence juridique.

* * *

Les deux syndicats signataires considèrent, sans illusions, qu'il peut s'agir d'un texte de référence utile par les objectifs qu'il affiche. Les organisations patronales n'ont aucune raison d'exprimer des réticences puisqu'elles ne s'engagent à rien et donnent une image positive de leur volonté d'aborder la gestion des ressources humaines dans un horizon de moyen ou long terme. Au total, l'accord n'est qu'une déclaration d'orientations générales. Il exprime une volonté politique, mais n'engendre ni des dispositions d'application directe, ni un agenda contraignant de négociations pour les branches ou les entreprises. Dit d'une manière plus élégante : *« La démarche suivie a été résolument plus pédagogique que normative »* (Fabre, 2009, p.34). En ce sens, l'ANI de 2008 est de même nature que les dispositions législatives de 2005 qui, elles aussi, se sont révélées plus incitatives que normatives.

De nouveaux travaux d'analyse et d'évaluation menés au cours des dernières années (Martinon, 2011 ; Grimaud *et alii*, 2012 ; Baron *et alii*, 2012) donnent des résultats globalement convergents qui s'écartent peu de ceux des premières évaluations. La négociation sur la GPEC ne s'est développée que lentement et ne couvre qu'une fraction des groupes ou des entreprises qui y sont soumis par la loi [77]. Le contenu des accords est hétérogène dans un continuum entre deux positions extrêmes. D'un côté, des GPEC défensives sont associées à des perspectives de réduction d'effectifs et surtout préoccupées d'organiser et de faire accepter les reclassements internes ou externes qui en résultent. Elles annoncent souvent de futurs licenciements collectifs, d'où leur qualification de « GPSE ». De l'autre, des GPEC offensives traduisent une priorité accordée au développement des compétences intégré dans la stratégie de l'entreprise. Autour de cet enjeu, une négociation à somme positive peut s'amorcer et se développer sur un horizon long. Ces cas positifs, bien mis en lumière par des travaux monographiques, semblent encore relever de l'exception.

Comme nous l'avons signalé (*supra*), l'ANI et la loi de 2013 introduisent une légère extension du champ de la GPEC. Son impact reste à évaluer.

4. Les accords de restructuration et de compétitivité

Une troisième famille d'accords d'entreprise porteurs d'objectifs sur l'emploi est associée à des mouvements de restructuration et à des objectifs de compétitivité (Kerbouc'h, 2007). Si nous excluons les accords qui, après des conflits collectifs souvent durs et prolongés, ne portent que sur les conditions de mise en œuvre de suppressions d'emplois, il reste une minorité d'accords qui incluent des dispositions positives en matière d'emploi.

Il n'en existe malheureusement aucune recension systématique [78]. La seule solution est de présenter quelques exemples qui ont attiré, en leur temps, un intérêt particulier par leur caractère novateur et par les débats qu'ils engendraient sur les stratégies syndicales et sur la « responsabilité sociale » des entreprises. Cette sélection, inévitablement arbitraire et soumise à l'existence de sources suffisamment précises, n'a aucun caractère de représentativité. L'objectif est de repérer la manière dont ont émergé des processus de négociation qui tentaient de dépasser la simple logique de gestion des suppressions d'emplois. Nous limitons la présentation à ces phases critiques sans retracer l'histoire antérieure

77. En 2010, 16 % des salariés appartenant à une entreprise soumise à l'obligation triennale de négocier sont concernés par un accord et moins de 2 % des entreprises soumises à l'obligation ont signé un accord » (Baron ***et alii***, 2012, p.7). La loi ne prévoit aucune sanction du non respect de l'obligation.

78. En revanche, des équipes de recherche ont proposé des interprétations issues de monographies portant sur des échantillons d'entreprise et sur la décennie 1990 : Baraldi, Lamotte, 1998 ; Bélanger, Thuderoz, 1998 ; Hoang-Ngoc, Lallement, 1994 ; Lamotte ***et alii***, 1998 ; Mériaux, Trompette, 1997 ; Thuderoz, Trompette, 1999. Toujours pour la décennie 1990, deux études menées dans le cadre d'Eurofound (Sisson, Artiles, 2000 ; Zagelmeyer, 2000) permettent de situer les expériences des entreprises françaises dans une démarche comparative portant sur l'ensemble des pays de l'Union européenne (UE 15).

et postérieure des négociations dans les établissements, les entreprises ou les groupes concernés [79].

4.1. Avant la crise, quelques accords emblématiques

Sans remonter au-delà de la décennie 1990, une sélection de quelques cas permet d'illustrer la diversité des situations, des stratégies et des compromis.

a) Hewlett Packard dans l'Isère

Le 22 décembre 1992, H-P signe pour son établissement de Grenoble spécialisé en micro-informatique (250 salariés) un accord « 7 jours sur 7 » qui échange l'allongement de la durée d'utilisation des équipements contre la création immédiate de 40 emplois et à terme d'une centaine (Van Eeckout, 1995 ; B. Lamotte et C. Thuderoz *in* Thuderoz. 1996, 2e partie, chapitre 2 ; Freyssinet, 1997). Au départ, la direction annonce que, confrontée à une guerre mondiale des prix, elle délocalisera si elle ne parvient pas à tripler la production sans investissements nouveaux. L'accord prévoit le passage à un travail en continu sept jours sur sept grâce à la rotation de six équipes (au lieu de deux). Le travail de nuit est introduit pour les femmes sur la base du volontariat. La durée du travail (35 heures) est réduite [80] sans perte de salaire ; chaque salarié reçoit un droit annuel à 34h30 de formation qualifiante.

Même si l'effectif concerné est réduit, l'accord a un écho important. D'une part, il démontre la pertinence d'une stratégie défendue alors par de nombreux experts, en particulier Dominique Taddei : les économies de coût et les gains massifs de productivité liés à l'allongement de la durée d'utilisation des équipements (en l'occurrence de 70 à 168 heures par semaine) permettent à la fois de restaurer la compétitivité internationale et de réduire la durée du travail sans perte de salaire tout en créant des emplois. D'autre part, l'accord montre que cet échange de contreparties peut être accepté par les syndicats (la CFDT et la CGT sont seules présentes) et approuvé par les salariés (70 % de oui lors d'une consultation).

La suite est plus ambiguë. Dès 1996, H-P cède l'établissement à un sous-traitant américain spécialisé. Ainsi que le déclare alors un délégué CFDT : *« Toute notre crédibilité était remise en cause vis-à-vis des salariés (...). Les salariés nous ont alors reproché d'être passés en continu pour que l'atelier puisse être vendu (...). C'est vrai que si nous étions restés en deux équipes, l'atelier serait certainement fermé aujourd'hui »* (Van Eeckhout, 1995, p.24). Cependant le nouveau propriétaire signe bientôt un accord qui pérennise le dispositif précédent sous réserve d'une modulation des horaires pour les équipes de jour.

Il est intéressant de noter que, dans l'intervalle, H-P signe en décembre 1995, un accord pour l'atelier de montage des ordinateurs (450 salariés) dans son établissement de l'Isle-d'Abeau, toujours dans l'Isère. L'accord est signé avec la CFDT seule présente. Il ne s'agit plus d'allongement de la durée d'utilisation des équipements, mais de flexibilisation de la durée du travail pour introduire une logique de production sur commande. Désormais, la durée hebdomadaire peut varier entre 25 et 46 heures avec une durée moyenne réduite de 37h50 à 35h. L'accord prévoit la création d'une centaine de postes de travail permanents.

b) Fonderie Bouhyer

Cet accord signé au début de 1994 a également un fort impact médiatique : les difficultés de sa négociation sont présentées comme l'illustration d'une opposition d'intérêts entre

79. On trouvera sur ces points quelques informations dans les sources citées.
80. Une réduction de 3 ou 4 heures hebdomadaires pour les équipes fixes et une moyenne de 26h50 hebdomadaires pour les équipes alternantes.

insiders et *outsiders* (Dufour, 1995 et 1996 ; Freyssinet, 1997). La direction propose un allongement de la durée d'utilisation des équipements (de 5 à 6 jours avec des équipes travaillant 4 jours pendant 9 heures) en échange d'une part, d'une réduction de la durée du travail (de 38,5 à 37 ou 36 heures selon les équipes) sans réduction de salaire (grâce aux primes) et, d'autre part, d'une création d'emplois durables, prioritairement pour les salariés licenciés au cours des dernières années.

Un premier accord, signé le 14 avril par la CGT-FO majoritaire et une section CFDT créée à cette occasion, est dénoncé par la CGT et par des salariés non syndiqués. La direction consulte le personnel qui rejette l'accord par 119 voix contre 76. Le refus du travail le samedi semble avoir été déterminant. Ce vote suscite l'émoi dans la ville d'Ancenis où est situé le principal établissement et où l'emploi est rare. Des associations intermédiaires, la municipalité, les églises condamnent cette attitude qu'elles jugent égoïste. Après de nouvelles discussions qui portent de vingt à trente le nombre des embauches immédiates et garantissent le volontariat pour le travail du samedi après-midi, la CGT-FO et la CFDT signent l'accord modifié sans nouvelle consultation des salariés. La CGT signe ultérieurement l'accord sans le cautionner pour siéger dans sa commission de suivi.

L'exemple montre combien les salariés, lorsqu'ils jugent que leur emploi n'est pas menacé, privilégient le poids des contraintes imposées par de nouveaux horaires de travail. La pression de la communauté locale semble avoir été nécessaire pour qu'ils prennent en compte les externalités positives (créations d'emplois) engendrées par l'accord [81].

c) Danone à Evian

La Société anonyme des eaux minérales d'Evian (SAEME), principale productrice sur ce créneau au sein du groupe Danone, a une trajectoire longue et complexe en matière d'accords sur l'emploi (O. Mériaux, P. Trompette *in* Thuderoz, 1996, 2e partie, chapitre 3).

Entre 1986 et 1990, pour faire face à une demande croissante, elle signe une série d'accords où des engagements chiffrés de création d'emplois sont « échangés » contre l'introduction d'horaires de travail atypiques.

Dans la décennie 1990, la conjonction de l'introduction de nouveaux équipements et de l'externalisation de métiers annexes brise la dynamique positive de l'emploi. Soucieuse de conserver son image sociale positive dans le bassin d'emploi, la SAEME veut transférer la problématique de l'emploi dans sa contribution au développement du système productif local. Ainsi, elle signe en mai 1994 avec las quatre syndicats présents (CFDT, CGC, CGT, CGT-FO), un « accord sur l'insertion et le développement de l'emploi dans l'environnement ». Un nouveau mode de calcul de la participation, moins favorable aux salariés, libère des ressources dont une partie est consacrée au financement de 50 contrats d'insertion pour des jeunes et d'actions externes d'aide à la réinsertion. Une commission paritaire décide de l'affectation des sommes et contrôle leur utilisation. L'affichage est à la fois, côté direction, celui de l'« entreprise citoyenne » et, du côté des salariés, celui de la solidarité concrète des *insiders* en direction des *outsiders*.

La dégradation interne du niveau de l'emploi alimente bientôt le scepticisme voire l'hostilité des salariés et des syndicats. L'action externe en faveur de l'emploi leur apparaît comme une politique d'influence locale ou d'image de marque menée par la direction. L'ampleur des gains de productivité favorise une montée des revendications salariales. Pour la première fois, l'échec des discussions engendre le conflit d'abord avec une succession de grèves courtes, finalement avec le blocage du site de production. Consciente

81. La croissance de l'entreprise engendrera un volume de création d'emplois supérieur à celui prévu dans l'accord. En 1996, confrontée à une réduction de la demande, la Fonderie Bouhyer retiendra à nouveau l'attention en figurant parmi les premiers signataires d'un accord Robien défensif avec une réduction à 31 heures de la durée hebdomadaire du travail sans perte de salaire.

de la position relativement privilégiée des salariés de la SAEME dans le bassin d'emploi et de la nécessité d'obtenir dans le conflit l'appui de la population, l'intersyndicale CFDT, CGT, CGT-FO, ultérieurement rejointe par la CGC, réoriente les revendications en direction de l'emploi [82]. Mais, il n'est plus question d'actions vers l'extérieur ; il s'agit désormais d'obtenir des engagements chiffrés sur le niveau de l'emploi interne. Les moyens privilégiés par les syndicats sont le recours aux préretraites progressives, la réduction du temps de travail et l'encouragement du temps partiel volontaire. En juin 1996, un protocole d'accord est signé. Il acte le recours aux préretraites progressives avec une embauche pour deux départs et l'acceptation par la direction (qui avait jusqu'alors refusé) d'ouvrir des négociations sur « la réduction du temps de travail en vue de créer ou de maintenir l'emploi » avec un engagement d'aboutir d'ici à la fin d'avril 1997.

Sur une dizaine d'années, cet exemple met en évidence la variété des contenus, des modalités et des contreparties associés à la négociation d'accords d'entreprise sur l'emploi.

d) EDF-GDF

Les accords sur l'emploi signés à EDF-GDF durant la décennie 1990 ont eu une résonance particulière dans la mesure où cet enjeu était utilisé par la direction comme un moyen de mise en cause par la négociation collective d'un système de relations sociales construit, depuis l'origine c'est-à-dire depuis la nationalisation, sur le statut du personnel et le fonctionnement des instances paritaires. La CGT disposant d'une majorité absolue aux élections, ces instances étaient le lieu de ce que certains observateurs qualifiaient de cogestion du personnel, toujours conflictuelle, mais nécessairement productrice de compromis au moins tacites. Ouvrir des négociations était donc, pour la direction, une stratégie de sortie de ce face à face en donnant la parole aux syndicats minoritaires. Le thème de l'emploi offrait de bonnes perspectives. Le progrès technique et la perspective d'ouverture à la concurrence dans le cadre européen créaient une inquiétude du personnel face à une tendance, lente mais continue, à la réduction des effectifs. L'échange proposé par la direction portait sur la réduction de la durée du travail, combinée aux préretraites, pour garantir un flux d'embauches et ralentir la réduction des effectifs.

Un premier accord est signé le 19 novembre 1993 avec la CFDT, la CGT-FO, la CFTC et la CFE-CGC, mais refusé par la CGT. Il combine des mesures concernant l'emploi interne et l'emploi externe. Dans le premier domaine, l'option de salariés pour le temps partiel (« temps choisi ») permet la mutualisation du temps libéré pour créer de nouveaux emplois. Dans le second domaine, EDF et GDF affirment leur responsabilité d'entreprises citoyennes par la mise en place de dispositifs de lutte contre l'exclusion principalement à destination des jeunes.

Le 21 janvier 1997, un accord plus ambitieux (« Développement, service public, temps de travail, emploi des jeunes, 15 000 embauches : un projet pour tous ») est signé avec trois syndicats : CFDT, CFTC et CFE-CGC. La CGT et la CGT-FO s'y opposent. À l'échelle nationale, le développement du temps partiel volontaire (32 heures), avec compensation salariale partielle, permettra des recrutements additionnels (4 000 si les objectifs sur le temps partiel sont atteints). Les nouvelles embauches se réaliseront à 80 % sur une durée du travail de 32 heures. Des avenants signés à l'échelle locale peuvent introduire une organisation flexible du temps de travail. Les tribunaux annulent cet accord qu'ils jugent non conforme au statut du personnel.

De ce fait, de nouvelles négociations sont engagées. Elles aboutissent, le 25 janvier 1999, à un accord signé, fait exceptionnel, par les cinq syndicats. La durée hebdomadaire du

82. Un facteur important a été le ralliement de la CGT à l'objectif « emploi » alors qu'elle privilégiait, à l'image des salariés, les revendications salariales.

travail est réduite de 38 à 35 heures sans perte de salaire. Des passages volontaires à 32 heures sont possibles avec compensation salariale partielle. Des avenants locaux préciseront les modalités d'une organisation plus flexible des temps de travail. Compte tenu des départs en retraite, complétés par le recours aux retraites anticipées, la mise en œuvre de l'accord permettra l'embauche de 18 000 à 20 000 jeunes, soit une création nette comprise entre 3 000 et 5 000 emplois. L'accord se situe dans le cadre de la première loi Aubry et permet donc l'accès aux aides financières structurelles prévues par cette loi.

C'est donc la logique du recours au temps partiel, puis à la réduction de la durée du travail, comme sources de nouvelles embauches qui est privilégiée dans cette succession d'accords

4.2. À cheval sur la crise

Nous présentons ici deux cas de négociations de contreparties sur l'emploi dont les premières étapes se situent avant l'éclatement de la crise en 2008, mais qui ont connu après cette date de nouveaux développements.

a) Bosch à Vénissieux

L'accord de 2004

L'accord signé au mois d'août 2004 dans l'établissement de Vénissieux du groupe allemand Bosch, bien qu'il ne concerne que 820 salariés, a une importante résonance à l'époque dans la mesure où il se situe dans un contexte politique de remise en cause des « 35 heures » et où il relance le débat sur la pertinence des sacrifices acceptés par les salariés pour sauver l'emploi.

Au départ, la direction annonce la cessation de la fabrication de produits techniquement dépassés, ce qui entraînerait à l'horizon de 2007 la suppression de 300 emplois et, potentiellement, la menace de disparition d'un site devenu trop petit (Bosch occupe alors en France 10 700 salariés répartis sur 19 sites). Les produits de remplacement seraient fabriqués en Italie et en République tchèque avec un coût salarial bien plus faible.

L'accord « Avenir Vénissieux » constitue un échange de contreparties à l'image de ceux qui se négocient à l'époque en Allemagne (*supra* II.3) :

- les salariés acceptent que la durée hebdomadaire du travail passe de 35 à 36 heures sans compensation salariale ;
- une modération salariale sera respectée pendant trois ans ; combinée avec diverses modifications des modes de calcul des primes et bonus, elle permet au total une réduction du coût salarial horaire de 12 % ;
- l'entreprise s'engage à un investissement sur le site de 12 M€ qui permet de sauver 190 des 300 emplois menacés grâce à l'implantation du montage d'une pompe à injection diesel initialement prévu en République tchèque.

L'accord n'est signé que par les délégués de la CFDT et de la CFE-CGC, majoritaires dans l'établissement. La CGT, la CGT-FO et la CFTC le dénoncent comme le résultat d'un chantage à l'emploi qui risque de faire boule-de-neige. La CFE-CGC désavoue ses délégués locaux signataires. La Fédération de la métallurgie CFDT précise que l'accord est « une solution ponctuelle à un problème ponctuel » et qu'elle n'acceptera pas que « cet accord atypique devienne la référence sociale pour les employeurs ».

L'application de l'accord impliquant la modification des contrats de travail, la direction a posé la condition que 90 % au moins des salariés acceptent explicitement ou tacitement cette modification. L'acceptation sera le fait de 98 % des salariés. Ce résultat a pu

évidemment être interprété soit comme l'approbation massive par les salariés de la stratégie des syndicats signataires, soit comme la démonstration de l'efficacité du chantage à la délocalisation qu'ils ont subi et de la nocivité de l'entrée dans un processus inépuisable de mise en concurrence internationale des sites productifs.

La reconversion (2009-2012)

À la fin de 2009, le groupe Bosch, annonce la fermeture du site de Vénissieux qui ne compte plus que 620 salariés et qui fabrique des composants pour une industrie automobile durement touchée par la crise. A l'initiative de la CFDT, les salariés s'engagent dans une démarche de recherche de propositions industrielles alternatives alimentée par des formes d'action originales et spectaculaires (Jobert, Meixner, 2013). Appuyés par un cabinet d'experts, les syndicalistes mettent en valeur les compétences du collectif de travail et recherchent des productions d'avenir qui permettraient en tirer parti. La mobilisation non conflictuelle des salariés constitue un autre argument pour convaincre le groupe de leur engagement autour du projet industriel [83]. Une commission bipartite de « recherche de solutions industrielles » (ou « commission de réindustrialisation ») travaille activement durant l'année 2010 et retient le créneau du photovoltaïque. Elle parvient à convaincre la direction du groupe qui transfère à Vénissieux un projet prévu pour la Roumanie. Cette ligne de production, implantée en 2011, exige un investissement de 25 M€ ; elle occupe 200 salariés et permet de maintenir un effectif de 450 personnes sur le site [84].

Ce résultat n'est pas traduit par un accord d'entreprise ; il est une décision du groupe qui accepte les propositions de la commission bipartite *ad hoc* créée d'un commun accord pour redéfinir l'avenir du site.

Epilogue : la cession du photovoltaïque (2014)

En mars 2013, face à la concurrence asiatique, le groupe Bosch décide d'abandonner la production déficitaire de panneaux photovoltaïques. Après plusieurs mois de négociations, un accord est trouvé en juin 2014 avec l'entreprise Silla Energie qui reprend l'activité pour 1 € et bénéficie par ailleurs d'une aide de l'Etat et de celle du groupe Bosch. Parmi les 200 salariés concernés, 128 sont transférés à Silla ; ils recevront une « prime de transfert » de 10 000 € payée par Bosch ; les autres doivent bénéficier de départs volontaires en préretraite ou de reclassements au sein de Bosch [85].

b) Goodyear-Dunlop à Amiens

Un long conflit a mis en évidence de manière aiguë les coûts pour les salariés des accords de sauvegarde de l'emploi et les divisions syndicales qui en résultent [86].

Goodyear est le 3e producteur mondial de pneumatiques. En 2004, il rachète Dunlop France au groupe japonais Sumitomo. Les deux groupes possèdent à Amiens des usines contiguës qui seront désormais dénommées Amiens-Nord (*ex* Goodyear) et Amiens-Sud (*ex* Dunlop). A l'échelle mondiale, le groupe mène une politique permanente de restructurations avec des licenciements collectifs et des fermetures de sites. Dans ce cadre, au début

83. Le groupe Bosch présente la particularité d'avoir le statut juridique de Fondation d'utilité publique non cotée en Bourse. Il peut, de ce fait, privilégier un projet industriel à long terme. Sa politique sociale accorde traditionnellement une large place à la participation des salariés.
84. Dans l'intervalle, un PSE assure le départ volontaire de 150 salariés, principalement en préretraite.
85. Dans la même période, le groupe Bosch a signé d'autres accords sur l'emploi au sein de ses établissements français.
- Le 5 avril 2013, la direction du site Bosch de Rodez (1 750 salariés) et l'intersyndicale SUD-CGT aboutissent à un accord, ensuite approuvé par la CFDT et la CFE-CGC, pour « augmenter la compétitivité de l'usine française ». En échange d'une réduction des coûts de 9,2 M€ par an, le groupe s'engage sur un volume de 29 M€ d'investissements productifs qui pérennisent le site jusqu'en 2018. L'accord prévoit 112 départs en préretraite avec 21 embauches, une modération salariale pour 2014 et un système de modulation du temps de travail *via* la création d'un « compteur temps collectif ».
- Le 20 novembre 2013, un accord analogue est signé sur le site de Moulins-Yzeure (300 salariés) avec l'ensemble des syndicats présents (CGT, CFDT, CGT-FO). La direction s'engage à augmenter en moyenne la production de 4 % sur les années à venir ; elle garantit le maintien de l'emploi ainsi que des embauches en cas de départs. Les syndicats renoncent aux augmentations de salaire pour 2014 et acceptent la création d'un « compteur temps collectif ».
86. Le conflit a donné lieu à de nombreux recours devant les tribunaux qui exigeraient de longs développements. Nous n'entrerons pas dans ces contestations juridiques qui ont eu pour effet d'allonger considérablement le processus.

de 2007, la direction annonce la suppression à Amiens de 900 emplois sur 2700, chiffre qui pourrait être ramené à 500 avec l'introduction d'une organisation du temps de travail en 4x8 assurée par quatre équipes polyvalentes [87]. Le temps de travail passerait de 31,33 à 35 heures par semaine. La direction s'engage dans cette hypothèse à investir 52 M€ sur le site. Les contreparties offertes étant jugées insuffisantes par les syndicats, les négociations échouent. La direction organise un referendum : le projet est rejeté par 65 % des votants.

Au début de 2008, face à l'annonce d'un PSE, les négociations reprennent sur les mêmes bases avec de plus des compensations salariales non négligeables [88]. Finalement, un accord est trouvé en mars 2008 avec les syndicats d'Amiens-Sud (1300 salariés) ; il est signé par la CGT, la CGT-FO et la CFTC. À Amiens-Nord (1400 salariés), le même texte, violemment critiqué par la CGT et par SUD (le syndicat et non le site), obtient la signature de la CFTC et de la CFE-CGT minoritaires. La CGT, majoritaire sur le site, révoque ses délégués d'Amiens-Sud [89] (mais l'accord demeure valable) et exerce son droit d'opposition à Amiens-Nord.

La direction annonce aussitôt une réduction de la production et des suppressions d'emplois à Amiens-Nord. Leur nombre est chiffré à 820 en mai 2009 du fait de l'arrêt de la production de pneumatiques de tourisme. La direction envisage de maintenir, mais de vendre à une autre société, la production de pneumatiques agricoles (500 salariés). A Amiens-Sud les 77 salariés qui ont refusé les nouveaux temps de travail font l'objet d'un PSE.

Le TGI d'Amiens ayant demandé en septembre 2009 la renégociation de l'accord d'Amiens-Sud parce qu'il n'était pas établi qu'il soit « globalement plus favorable pour tous les salariés concernés », les dispositions sur le temps de travail sont reprises, pratiquement inchangées, au sein d'un « paquet » de cinq accords signés en décembre 2009 par l'UNSA et la CFTC. Il s'y ajoute, en particulier, des dispositions sur l'intéressement et la GPEC, ainsi qu'un engagement de maintien jusqu'en 2014 du niveau des emplois industriels sur le site (hors services partagés au sein du groupe).

En juin 2010, la CGT d'Amiens-Nord accepte de reprendre des négociations en prenant acte de la suppression de la production de pneumatiques de tourisme. Elles porteront sur un plan de départs volontaires, suivi ou non par un PSE. L'hypothèse d'une reprise par Titan de la production des pneumatiques agricoles est avancée puis retirée, ce groupe rejetant les exigences de la CGT. Après de nombreux épisodes parfois obscurs, l'absence d'accord avec la CGT, qui exigeait des engagements durables sur l'emploi de l'éventuel repreneur Titan, amène la direction à annoncer en septembre 2012 le retrait du plan de départs volontaires, puis, en janvier 2013, la fermeture d'Amiens-Nord.

En février, la CGT présente un projet de reprise en SCOP de la production des pneumatiques agricoles. La direction le juge non viable car il s'agirait, selon elle, d'une « simple activité de sous-traitance de production ». De son côté, le cabinet Secafi, mandaté par le CCE, privilégie une stratégie en plusieurs étapes combinant l'appel aux départs volontaires et la recherche de repreneurs.

En janvier 2014, un accord de fin de conflit entre la direction et la CGT améliore les conditions des départs volontaires en échange d'un abandon de toutes les actions judiciaires. Il semble alors ouvrir la voie à une reprise de l'activité agricole par Titan avec l'engagement de maintien de 333 emplois pendant quatre ans ; cependant en novembre 2014 Titan annonce l'abandon définitif du projet de reprise.

87. Elle se substituerait à une organisation avec trois équipes en 3x8 du lundi au vendredi et deux équipes en 2x12 le samedi et le dimanche.
88. Par ailleurs, la direction s'engage sur un niveau quantitatif de production pour les cinq prochaines années, mais sous la condition que « l'environnement du marché soit équivalent à celui du jour de la signature de l'accord ». La garantie accordée relève donc du symbolique.
89. Ceux-ci créent une section UNSA. En février 2009, ils obtiennent aux élections au CE d'Amiens-Sud 51 % des suffrages (Sud 28 %, CFTC 11% et CGT 3%). En revanche, aux élections du CE d'Amiens-Nord, en mars 2009, la CGT recueille 72% des voix, SUD 14 % tandis que la CFE-CGC reste majoritaire dans le 3e collège (55%).

4.3. Avec la crise, une accélération des négociations

S'il ne peut y avoir de doutes sur la multiplication des négociations d'entreprise visant à la préservation d'emplois depuis l'éclatement de la crise actuelle, il n'existe, à notre connaissance, en ce domaine aucun mécanisme de recueil et de traitement des accords [90]. Force est, pour l'instant, de se limiter à la juxtaposition d'études de cas sans qu'il soit possible d'en inférer des tendances générales avérées.

Nous avons déjà mentionné les épisodes les plus récents de processus de négociation engagés antérieurement chez Bosch et Goodyear. Quelques exemples significatifs peuvent être tirés de la politique des grands groupes, tels Peugeot et Renault, mais il est intéressant également de signaler la « créativité » dont ont su faire preuve des entreprises de dimension moyenne. Enfin, il n'est pas inutile de s'interroger sur l'échec, au moins initial, des accords de maintien dans l'emploi.

a) Renault

Le groupe Renault a une expérience diversifiée de négociations sur l'emploi.

Le 2 avril 1999, il signe avec l'ensemble des syndicats, sauf la CGT, un accord de passage aux 35 heures avec possibilité d'annualisation du temps de travail. Alors que la réduction des effectifs doit se poursuivre au rythme annuel de 5 %, la réduction du temps de travail et la programmation de 10 500 départs volontaires en préretraite permettraient 6 000 recrutements au cours des cinq années suivantes, assurant le rajeunissement de la force de travail.

Face à la brutale réduction d'activité engendrée par la récession de 2009, Renault signe le 27 mars 2009 un accord sur « le contrat social de crise » toujours sans la CGT. L'objectif est de sauvegarder 8 000 à 10 000 emplois en France pendant l'année 2009 grâce à un recours au chômage partiel. L'accord garantit le maintien de la rémunération nette en additionnant les financements de l'Etat et de l'entreprise avec une contribution des salariés (par mobilisation du capital temps individuel). Les périodes de chômage partiel seront mises à profit pour intensifier la formation pour préparer la reprise espérée.

Après cette réaction dans l'urgence, une démarche novatrice de long terme est amorcée à l'initiative de la direction à la fin de 2012. La négociation porte sur la compétitivité avec pour enjeu « d'assurer une base industrielle, R&D et tertiaire solide et durable en France ». Ouvertes le 6 novembre 2012, des discussions difficiles aboutissent le 13 mars 2013 à la signature d'un « accord pour une nouvelle dynamique de croissance et de développement social en France ». L'accord s'applique pour une durée de quatre ans. Il est signé par la CFE-CGC, la CFDT et la CGT-FO (qui réunissent à elles trois 65 % des voix) et refusé par la CGT (25 % des voix) [91].

Nous sommes typiquement en présence d'un accord multidimensionnel de moyen terme où les concessions requises des syndicats pour assurer la compétitivité de Renault en France conditionnent les engagements pris par le groupe quant au maintien de ses

90. Les bilans annuels de la négociation collective regroupent, sous la rubrique « emploi » des accords à contenu hétérogène. Pour l'année 2013, l'essentiel des accords sont liés à des contrats de génération, puis viennent des accords portant sur des PSE, ensuite seulement quelques dizaines d'accords ayant un objectif de sauvegarde de l'emploi sur lesquels peu d'informations sont fournies (Voir cependant, Deroyon, Romans, 2014). Les travaux d'études et de recherche menées sur des échantillons d'accord offrent un éclairage qualitatif précieux, sans prétention à la représentativité. Voir, par exemple : Béthoux, Jobert, 2012 ; Béthoux, Jobert, Surubaru, 2011 et 2013 ; Béthoux, Mias, 2014 ; Fabre, 2009b et 2011 ; Jobert, 2013 ; Rescurio-Gilabert, 2012. Une information complémentaire ne peut être recueillie que sur la base de la presse et surtout de quelques publications spécialisées (***AEF, Liaisons sociales, Planet Labor***…). Elle est donc parcellaire avec un risque de surreprésentation des cas qui ont pu attirer l'attention des media. Pour ne pas surcharger le texte, les références détaillées à ces sources ne sont pas fournies, sauf lorsqu'il s'agit de textes d'analyse.

91. Les nouvelles règles de représentativité créent des situations inédites. Dans, une filiale de Renault, Fonderie de Bretagne, non couverte pour des raisons juridiques par l'accord de groupe, la CFE-CGC négocie un accord de transposition de cet accord de groupe. Mais la CGT est majoritaire à 80 %. Dans un premier temps, elle rejette l'accord puis décide ***in extremis*** de le signer en estimant que « la direction a obtenu la signature de cet accord en mettant le revolver sur la tempe des salariés ».

activités et donc d'un certain niveau d'emploi [92]. Sans entrer dans le détail d'un accord où les échanges de contreparties sont multiples et complexes, mentionnons ses principaux éléments :

- La direction s'engage à ne fermer aucun site en France, à y maintenir toutes les activités du « cœur de métier », à ne recourir ni à des plans de sauvegarde de l'emploi, ni à des plans de départ volontaires tout en réduisant les effectifs de 15 % (7 500 postes) d'ici 2016. Le groupe s'engage aussi sur un nombre minimum de véhicules (710 000) à produire en France à l'horizon 2016.
- Les syndicats acceptent :
  - un allongement du temps de travail effectif aligné sur 35 heures en moyenne annuelle,
  - le gel (en 2013), puis la modération des salaires (en 2014 et 2015) avec une amélioration de l'intéressement et de l'actionnariat,
  - le développement de la mobilité intersites, mais seulement sur la base du volontariat,
  - la suppression du compte formation et le plafonnement du compte épargne temps.

Un an après la signature de l'accord, Renault en dresse un bilan positif. La mise en œuvre respecte le calendrier prévu. Le coût moyen du salaire horaire ouvrier a diminué de plus de 4 % principalement du fait de l'allongement de la durée effective du travail. En application de l'accord de 2013, un accord de modération salariale pour l'année 2014 est signé le 3 mars 2014 avec la CFE-CGC et la CGT-FO [93] et, le 17 février, un accord triennal sur l'intéressement (2014-2016) avec la CFE-CGC et la CFDT.

Par ailleurs, le groupe a signé, le 19 décembre 2013, un accord sur le contrat de génération avec des objectifs chiffrés sur des embauches de jeunes et les effectifs de séniors. Pour ces derniers, l'accord propose un temps partiel de « transmission des savoirs ».

Un processus continu et multidimensionnel de négociations semble s'être mis en place ; il est l'expression directe d'un échange entre objectifs de compétitivité et d'emploi.

b) PSA

Un précédent : Sevelnord

L'accord signé le 26 juillet 2012 dans la société Sevelnord (2800 salariés), filiale du groupe PSA à parité avec Fiat [94], est considéré à l'époque par la direction du groupe comme un modèle pour l'ensemble du groupe. Il porte sur « l'adaptation des conditions de travail, la pérennisation des emplois et le développement de Sevelnord ». Il est valable pour trois ans avec tacite reconduction pour deux années supplémentaires. Il est signé par trois des quatre syndicats représentatifs (CGT-FO, CFE-CGC et SPI-GSEA) qui rassemblent 53,5 % des voix ; il est refusé par la CGT (26,6 % des voix). Au départ des négociations, la direction annonce qu'aucun nouveau véhicule ne sera construit sur le site en l'absence d'un accord de compétitivité. Symétriquement les syndicats obtiennent l'introduction dans l'accord d'une clause suspensive à son entrée en vigueur qui sera liée

92. La stratégie de mise en concurrence des sites productifs n'est pas absente. Le 13 novembre 2012, Renault signe un « pacte social » pour ses usines espagnoles avec des syndicats qui y sont majoritaires (*supra* III.2.2). Les concessions exigées des syndicats, principalement sur les salaires et l'allongement de la durée du travail, sont présentées comme la condition pour la localisation en Espagne de la production de deux nouveaux modèles, impliquant la création de 1 300 emplois, pour lesquels les usines de Roumanie et de Turquie étaient sur les rangs. Les syndicats français n'ignorent pas ce précédent et se trouvent placés devant la même mise en demeure.
93. Une enveloppe d'augmentation des salaires de 1 % pour les opérateurs et les ETAM ainsi que des primes individuelles de performance pour les ETAM.
94. Mais PSA devait reprendre la participation de Fiat dès la fin de 2012.

à la production sur le site, en partenariat avec Toyota, d'un projet de véhicule baptisé « K-zéro » [95].

L'accord constitue un assemblage complexe de contreparties portant sur de multiples domaines de la relation d'emploi. Nous nous limitons aux points majeurs.

- La direction s'engage à ne pas recourir à un PSE pendant la durée de l'accord, ce qui n'exclut pas la poursuite de la réduction des effectifs.
- La direction s'engage à améliorer les dispositifs d'accueil des jeunes.
- Un gel des salaires s'appliquera en 2013 et 2014, éventuellement réexaminé lors de la négociation annuelle obligatoire (NAO) en cas de « dérive importante de l'inflation ». Un rattrapage salarial sera opéré en 2017.
- Une augmentation de la durée du travail, calculée sur une base annuelle ou pluriannuelle et différenciée selon les statuts, sera opérée principalement par réduction des jours de RTT.
- Diverses dispositions visent à accroître la flexibilité dans la gestion de la main-d'œuvre : modalités d'usage des équipes supplémentaires, facilitation de la mobilité interne et de la mobilité externe temporaire, assouplissement des conditions de recours à l'intérim, réduction des délais de prévenance…

L'accord de groupe

A partir de juillet 2012, où il annonce un plan de réduction de ses effectifs qui touche principalement les sites d'Aulnay et de Rennes, jusqu'au 17 mai 2013, date de la signature avec la CGT de l'accord de fin de grève à Aulnay, le groupe PSA se consacre principalement à la négociation de dispositifs classiques de reclassements ou d'indemnisation qui accompagnent les suppressions d'emplois. Mais, dès le 29 mai 2013, il ouvre des négociations sur « les conditions et les moyens propres à servir l'ambition du groupe de rester un constructeur automobile ancré en France ». L'objectif, au-delà d'un accord de compétitivité, est la conclusion d'un « contrat social » sur la stratégie du groupe.

Après treize séances de négociation, la direction soumet le texte final du « nouveau contrat social » à la signature des syndicats avant le 22 octobre. Elle obtient l'accord de quatre organisations (CFT-FO, CFTC, CFE-CGC et SIA-GSEA) qui regroupent 62 % des voix tandis que la CGT et la CFDT refusent l'accord. Ce texte volumineux (43 pages + 4 annexes) ne peut être résumé ; il faut distinguer le cœur du compromis des éléments complémentaires qui ont facilité l'acceptation des signataires.

- Le cœur du compromis est un échange entre engagements sur le maintien d'activités et la réduction du coût salarial.
  - Sur la base d'un volume d'investissements de 1,5 Md€ pour 2014-2016 et d'une production de un million de véhicules en 2016, le groupe s'engage à ne fermer aucun site de production industrielle ou de R&D en France. En revanche, il ne prend aucun engagement sur les niveaux d'emploi.
  - Un gel des augmentations générales de salaire s'appliquera en 2014 tandis que les évolutions en 2015 et 2016 seront fonction de l'évolution des résultats du groupe et de l'inflation. Diverse mesures d'économie portent sur les compléments du salaire de base. En revanche, une amélioration de l'intéressement ou de la participation pourrait accompagner le retour aux bénéfices.
- Pour favoriser le dialogue social, des mesures d'amélioration du fonctionnement de diverses instances sont introduites, en particulier le renforcement des compétences

95. La localisation alternative était le site de Vigo en Espagne.

du Comité paritaire stratégique international, lieu d'information et de débats sur la stratégie du groupe.

- Le développement de la GPEC sera principalement axé sur l'accompagnement et la sécurisation des mobilités internes et externes.
- Enfin, un contrat de génération contient, conformément à la loi, les seuls engagements quantitatifs qui concernent l'emploi. Le groupe s'engage à recruter en alternance dans les deux prochaines années « plus de 2 000 jeunes » à hauteur de 1 pour 1 avec les congés de maintien dans l'emploi des seniors (transition vers la retraite).

Au total, le groupe escompte une économie de 100 à 125 M€ par an. Le contenu de cet accord ne peut évidemment être apprécié qu'en tenant compte des résultats négatifs et de la situation précaire que connaît alors le groupe [96].

Le 25 juin 2014, un accord unanime améliore les « mesures d'adéquation des emplois et des compétences », principalement en doublant les indemnités en cas de mobilité externe, tandis que le groupe se félicite de la réussite quantitative des congés de maintien dans l'emploi.

c) Des exemples d'accords dans des entreprises de taille moyenne

Sans être représentatifs, quelques accords d'entreprise ou d'établissement postérieurs à l'éclatement de la crise actuelle illustrent la diversité des compromis possibles et des acteurs syndicaux qui les acceptent.

- Le 10 octobre 2012, face à la chute constatée et prévisible du niveau d'activité, un accord d'« amélioration de la compétitivité » est signé [97] pour le site de Theil de l'équipementier automobile Sofedit, alors filiale de Thyssenkrupp. Afin de favoriser l'adaptabilité et la mobilité interne, chaque salarié deviendra polyvalent sur au moins trois postes d'ici à fin de 2014 avec des formations dans les périodes de baisse d'activité. Pour les années 2014 à 2016, l'augmentation de la masse salariale, conditionnée par la situation économique de l'établissement, ne pourra dépasser l'inflation constatée dans les 12 mois précédents. Une banque d'heures est créée pour assurer l'annualisation du calcul du temps de travail. La « fiabilité sociale » du site est garantie par des engagements qui portent notamment sur « la continuité du service client », « la loyauté envers les dirigeants du groupe » ainsi que « des attentes compatibles avec la situation économique du site ». De son côté, la direction ne prend aucun engagement sur les niveaux futurs de production ou d'emploi [98].
- La société verrière AGC France (620 salariés), qui souhaite négocier un accord de compétitivité, se heurte à l'opposition de certains syndicats notamment de la CGT qui refuse toute concession sur le temps de travail. Finalement c'est un « accord de modération salariale » qui est signé le 20 décembre 2012 [99]. Les augmentations salariales sont gelées pour les années 2013 et 2014, sauf une augmentation de 1 % pour les plus bas coefficients ; une correction partielle serait introduite dans le cas où l'inflation serait supérieure à 2 %. A la demande des syndicats, une annexe récapitule des engagements d'investissement déjà annoncés par la direction. Il n'y a pas d'engagement sur l'emploi [100]. Ce contrexemple est instructif puisque l'accord a obtenu l'approbation de syndicats ayant obtenu plus de 75 % des suffrages.

96. Avant l'entrée des investisseurs chinois et de l'Etat au capital du groupe.
97. Accord signé par la CGT-FO, la CFE-CGC et l'UNSA, refusé par la CFDT.
98. Dès la réunion du Comité d'entreprise du 19 février 2013, elle a annoncé 134 licenciements parmi les 891 salariés du site.
99. Accord signé par la CGT, la CFDT, la CFTC et la CFE-CGC et rejeté par la CGT-FO (23,5 % des voix).
100. L'accord envisage, au contraire, l'hypothèse de licenciements économiques et de PSE. Dans de tels cas et dans un délai de cinq ans, les salariés licenciés verraient l'évolution de leurs salaires reconstituée sur la base de l'inflation pour le calcul des indemnités de licenciement.

- Le 10 janvier 2013, face à une menace de licenciements collectifs et de mutations, un accord est signé pour les trois sites de la société Plastic Omnium Composites (sous-traitance pour l'industrie du poids lourd) situés en Ardèche. La direction s'engage sur un investissement de 20 M€ sur trois ans pour sauver les sites. Les syndicats [101] acceptent la perte durable de trois jours de RTT et d'une prime de participation jusqu'en 2015, ainsi qu'un gel des salaires en 2013 et une modération pour 2014. Les syndicats s'engagent pour trois ans à ne pas déclencher de grève sur des revendications salariales.
- Un projet d'accord de compétitivité proposé le 29 août 2013 par les chantiers navals STX de Saint-Nazaire (plus de 2 000 salariés) ne recueille aucune signature des organisations syndicales qui le jugent déséquilibré. La direction annonce, dans un premier temps, sa volonté de dénoncer la plupart des accords et usages de l'entreprise, puis le 13 décembre, pour décrocher deux grosses commandes, elle demande aux syndicats de s'engager à signer un accord de compétitivité permettant de réduire de 5 % le coût du travail. Un « pacte social pour la compétitivité » est signé le 30 janvier par la CFDT et la CFE-CGC (31 % et 16 % des suffrages) qui y voient « un choix douloureux mais responsable ». Il est refusé par la CGT et la CGT-FO (33 % et 19 %) qui dénoncent « un chantage à l'emploi » ; cependant la CGT-FO, qui estime avoir obtenu ou pouvoir obtenir des contreparties, décide de ne pas faire opposition. L'accord, quoique minoritaire, est donc valide. Les sacrifices obtenus permettraient, selon la direction, une baisse pérenne du coût du travail de 2 % à laquelle s'ajouterait une économie de trésorerie sur la masse salariale. Ce résultat est obtenu, en premier lieu, par une généralisation de l'annualisation du temps de travail accompagnée d'un gel de la moitié des jours de repos, en second lieu, par une restriction des conditions de recours à l'indemnité temporaire dégressive de perte de rémunération (en cas de baisse de la durée du travail) et par une réduction ou suppression de certaines primes, enfin en troisième lieu, par un accroissement de la part salariale dans les cotisations de prévoyance.

d) Deux accords de maintien dans l'emploi

Vingt-et-un mois après leur transcription législative, les accords de maintien dans l'emploi (AME) n'ont guère eu de succès puisque dix accords seulement ont été signés. Deux expériences sont instructives.

Walor

Le premier AME a été signé dans une PME de 102 salariés sous-traitante de l'automobile. Une procédure de PSE pour 26 salariés, entamée en février 2013, a été stoppée afin de négocier l'accord avec la CFDT, seul syndicat représentatif dans l'entreprise. L'accord a été approuvé par 60 % des salariés. Dans le cadre des règles fixées par l'ANI du 11 janvier 2013 et renforcées par la loi de transcription, l'accord porte principalement sur deux domaines :

- La réorganisation des cycles horaires des équipes permet d'assurer un fonctionnement sept jours sur sept.
- La refonte du système de primes réduirait de 4 % la masse salariale.

Le rapatriement de certaines productions sur le site exigerait un investissement estimé à 100 000 €.

La principale cause de résistance d'une partie des salariés est liée à la mise en place, pour une fraction d'entre eux, du travail du week-end. De ce fait, selon certaines sources, une

101. Accord signé par les trois syndicats des sites concernés : CGT, CFDT, CFE-CGC.

vingtaine d'entre eux auraient exprimé leur préférence pour un licenciement économique individuel.

Behr France

Behr France est un équipementier automobile qui emploie 1 200 salariés dans son site de Rouffach. Victime de la crise de l'automobile, le site selon la direction est handicapé par un coût salarial excessif. Elle menace donc d'une délocalisation en Europe centrale. Des négociations sont engagées au printemps 2013 sur la base de l'ANI, mais la direction tente de passer en force en soumettant son projet à un referendum qui, malgré l'hostilité unanime des syndicats, recueille deux tiers des voix. C'est dans ce contexte que l'ensemble des syndicats présents (CGT, CFDT, CFTC, UNSA et CFE-CGC) signent un AME le 26 juillet 2013. Les syndicats acceptent la perte annuelle de cinq jours de RTT et le gel des salaires pendant trois ans. La direction s'engage à localiser certains projets sur le site avec les investissements correspondants.

Un point intéressant est que les syndicats, conscients après expertise de l'importance des sureffectifs, conçoivent l'accord comme un moyen de favoriser les départs volontaires. Les salariés qui refuseront la modification de leur contrat de travail et seront donc l'objet d'un licenciement économique individuel bénéficieront de mesures d'accompagnement et d'indemnités non négligeables [102]. Ainsi, l'AME intègre, sans le dire, l'équivalent d'un plan de départs volontaires. Ce mécanisme fonctionnera au-delà de ce qui était anticipé puisque 159 salariés refusent l'application de l'accord.

4. 4. Quelques enseignements

- La comparaison avec l'Allemagne et l'Espagne met en évidence une première spécificité française : les accords d'entreprise sur l'emploi ne s'y sont développés que sous la pression exercée par un ensemble d'incitations, d'obligations, voire de pénalisations créées par l'Etat. Dans certains cas, comme en 2013, un accord national interprofessionnel a pu servir de base à une modification législative, mais il s'agit alors d'accords négociés sur demande du gouvernement dans le cadre d'un document d'orientation qu'il établit et sous réserve d'une transcription législative qui n'a rien d'automatique. Dans le cas des accords d'aménagement et de réduction du temps de travail, les interventions législatives successives faisaient suite à des constats répétés d'échec quantitatif des négociations autonomes. Dans le cas de la GPEC, l'obligation de négociation a été introduite après l'échec d'une négociation interprofessionnelle. À l'opposé, il est vraisemblable que l'échec, au moins initial, des accords de maintien dans l'emploi et des accords de mobilité interne est partiellement dû au renforcement des contraintes introduit par la transposition législative. Si la France se situe bien dans le mouvement général de décentralisation de la négociation collective, cette évolution ne signifie pas l'autonomisation de la négociation d'entreprise : celle-ci reste étroitement déterminée, dans son volume et dans son contenu, par la succession des dispositifs publics.
- Une seconde spécificité française, peu surprenante, naît de la logique d'un pluralisme syndical conflictuel. En Allemagne, des syndicats aussi différents qu'IG Metall, IG Chemie ou ver.di se sont engagés activement dans les négociations d'entreprise sur l'emploi. Il y a eu certes des débats initiaux sur l'opportunité ou sur la nécessité d'accepter les clauses d'ouverture. Il y a des différences dans les contreparties acceptées ou les marges de liberté accordées aux instances locales. Mais aujourd'hui tous admettent la logique des échanges de contreparties pour assurer des garanties portant sur l'emploi. En Espagne, la grande majorité des accords ont

102. 14 000 € de prime de départ supra-légale, plus 600 € à 900 € par année d'ancienneté.

été signés conjointement par les deux principaux syndicats, CCOO et UGT avec l'opposition assez fréquente de petits syndicats radicaux. Dans quelque cas seulement, l'UGT majoritaire a signé des accords rejetés par les CCOO qui jugeaient les contreparties insuffisantes. En France, la signature d'un accord par tous les syndicats représentatifs dans l'entreprise constitue l'exception. Le cas général est celui de controverses aiguës entre organisations, non seulement sur l'équilibre de l'accord, mais aussi sur l'acceptation de son principe. Dans le même temps, il apparaît que les décisions de signature s'expliquent au moins autant par l'urgence des situations locales que par l'affiliation à l'une ou l'autre confédération.

- Une des conséquences de la prégnance de l'intervention étatique est l'existence de vagues d'accords concentrés dans la période où s'applique une contrainte ou une incitation. Tels a été le cas pour les accords issus de la loi Aubry ou pour les accords de GPEC [103]. En fait, seuls les accords de restructuration et de compétitivité représentent un mouvement permanent, même si son ampleur dépend du cycle économique. C'est dans ce domaine seulement que se manifeste une réelle autonomie des acteurs sociaux.

103. La même observation serait valable pour les accords sur l'emploi des séniors dont nous n'avons pas fait état tant leur bilan en matière d'emploi semble symbolique. Il est trop tôt pour mesurer l'impact des contrats de génération.

V. Les enseignements de l'approche comparative

V. Les enseignements de l'approche comparative

Il est nécessaire de souligner les limites ou la fragilité des enseignements comparatifs que cette étude permet d'esquisser.

1. La partie émergée de l'iceberg ?

Il n'existe, à notre connaissance, dans aucun pays européen et *a fortiori* selon une approche comparative internationale des sources statistiques exhaustives ou représentatives qui permettent de mesurer le développement des accords sur l'emploi au sens où nous les avons définis. Le matériel disponible est constitué par des études de cas ou par des échantillons non représentatifs d'études de cas intégrés dans des analyses de synthèse [104]. La sélection est fonction de l'intérêt porté à certains accords par des chercheurs, des experts ou des journalistes spécialisés. Il existe un biais lié au fait qu'un accord a d'autant plus de chances d'attirer l'attention qu'il a été négocié dans un contexte de graves menaces sur l'emploi ou de conflits sociaux qui ont attiré l'attention de l'opinion publique ou encore que sa négociation ou son contenu final ont engendré des controverses entre les acteurs sociaux concernés.

Sauf exceptions, les cas recensés concernent de grandes entreprises, souvent multinationales, et parfois leurs sous-traitants. Il n'est pas possible de savoir si le faible nombre des cas qui concernent des PME indépendantes reflète la réalité ou les lacunes de l'information. Il existe, dans les trois pays, une évidente surreprésentation de l'industrie automobile et de ses fournisseurs. Les raisons tiennent principalement aux fortes fluctuations conjoncturelles de la demande et à la standardisation des méthodes de production qui rendent particulièrement efficaces les menaces de délocalisation.

En tenant compte de la contrainte imposée par les sources, la convergence des expériences observées justifie l'énoncé de conclusions qualitatives portant sur le sens et la signification des évolutions. En revanche, rien ne permet aujourd'hui de mesurer l'importance quantitative des accords ni leur distribution selon les secteurs d'activité ou les tailles d'entreprise..

2. Le spectre de la délocalisation

En gardant toujours présent à l'esprit le risque d'un biais de sélection, il apparaît qu'une large partie des accords sur l'emploi s'est négociée dans le contexte d'une menace de délocalisation de la production. Ce constat requiert au moins deux observations additionnelles.

- La polarisation sur la question de la délocalisation peut refléter un choix tactique des acteurs. Pour les directions, c'est l'argument le plus efficace pour faire accepter des sacrifices aux travailleurs, avec cet avantage additionnel que l'argument est pratiquement inépuisable : toute concession acceptée sur un site servira de référence pour en exiger ailleurs. De plus, les comparaisons sur les productivités du

104. Dans une certaine mesure, l'Allemagne fait exception puisqu'il existe des enquêtes auprès des ***Betriebsräte***, mais les responsables de ces enquêtes mettent en évidence les risques de non représentativité des résultats obtenus.

travail et les coûts salariaux des différents sites sont difficilement contrôlables par les représentants des salariés en l'absence d'un droit de recours à l'expertise à cette échelle. De leur côté, pour les syndicats signataires de l'accord, quelle que soit leur méfiance sur les arguments de la direction, c'est la justification par le risque de délocalisation qui sera la plus facilement acceptée par les salariés de l'entreprise dès lors que la crainte de pertes d'emplois est ressentie par eux comme forte et immédiatement crédible.

- Dans les cas étudiés, l'hypothèse de délocalisation est, en règle générale, indissociable de projets d'introduction de changements techniques ou de nouvelles formes d'organisation de la production ou de nouveaux produits. Dans les secteurs dits abrités, les menaces sur l'emploi sont généralement liées à des mouvements de restructuration du capital ou de recomposition des activités du groupe, parfois conséquences de privatisations. L'analyse doit prendre en compte la multiplicité des variables explicatives et leur interdépendance sans se réduire à un simple déterminisme des délocalisations.

3. Des accords d'entreprise sur l'emploi : à quel niveau ?

Les accords sur l'emploi recensés depuis une vingtaine d'années concernent le plus souvent une unité de production ; il s'agit donc d'accords d'établissement. Seule une minorité d'entre eux à un champ plus large : ils couvrent alors plusieurs, voire tous les établissements d'une société ou d'une branche d'un groupe ou, exceptionnellement, l'ensemble du groupe, mais dans le cadre d'accords qui sont limités au territoire national [105]. On mesure le déséquilibre qui en résulte entre les deux parties à la négociation dès lors qu'une menace de délocalisation est énoncée.

Pour les syndicats, il est difficile de sortir du piège de la mise en concurrence internationale des différents sites productifs, même s'ils ont conscience du cycle inépuisable de concessions dans lequel ils risquent d'être entraînés. Les menaces sur l'emploi sont intensément perçues à l'échelle des sites productifs. C'est à ce niveau que des mobilisations sont possibles, souvent appuyées par des solidarités locales et par l'intervention des pouvoirs publics locaux. C'est à ce niveau aussi que les salariés peuvent être conduits à accepter d'importants sacrifices au nom de la défense de l'emploi, même lorsqu'il s'agit d'un jeu à somme nulle, voire négative, à l'échelle du groupe. S'il est possible de trouver des déclarations de principe d'organisations syndicales ou de Comités d'entreprise européens qui dénoncent les stratégies de mise en concurrence au sein du groupe et affirment la solidarité internationale des travailleurs, force est de constater que peu de mobilisations coordonnées des salariés du groupe en ont résulté.

Le choix du niveau auquel se négocient des accords dits « d'entreprise » est donc déterminant. Jusqu'à ce jour, le cadre du site productif a été le plus souvent privilégié. Il est potentiellement générateur de fortes solidarités locales, mais objectivement hostile à la construction de solidarités plus larges.

4. L'impact sur les autres niveaux de production des normes

Comme nous l'avons signalé au départ, le développement des accords d'entreprise sur l'emploi se situe dans un mouvement plus large de décentralisation de la production des normes du rapport salarial. L'argument central porte sur la nécessité de leur adaptation flexible à la diversité des conditions locales de production. Sous cet aspect, l'articulation entre les différents modes de production des normes est très différente selon les pays et reflète la spécificité des systèmes nationaux de relations industrielles.

105. Si l'on excepte les très rares cas d'accords transnationaux qui ont dans ce domaine un contenu autre que procédural.

En Allemagne, la question centrale est celle du rapport entre la convention de branche et les différentes modalités d'accords d'entreprise. Dans le principe, l'autorité de la convention de branche n'est pas mise en cause : c'est elle qui détermine les conditions de recours aux clauses de l'ouverture, leurs domaines de compétence, leurs marges de liberté, ainsi que les modes de contrôle des accords locaux par les organisations patronales et syndicales de la branche. Les difficultés sont nées d'une part, de la forte diminution du taux de couverture par les accords de branche, d'autre part, des accords « sauvages » passés par les *Betriebsräte*.

En France, la question principale posée en termes de production de normes est celle de la multiplication des possibilités d'accords dérogatoires au Code du travail, alors que l'usage des possibilités de dérogation aux accords de branche est resté minime. Le débat porte à la fois sur la nature et l'ampleur des dérogations possibles et sur les conditions de leur validité (quelle représentativité des signataires ou des opposants ?). Par ailleurs, les accords dérogatoires soulèvent la question, absente dans le débat allemand, des conditions de modification du contrat individuel de travail.

En Espagne, la multiplication des niveaux de négociation et l'absence de principe clair de hiérarchie des normes a engendré une situation d'incertitude source de multiples réformes. Elles combinent deux logiques de manière encore mal stabilisée : d'une part, l'élargissement des possibilités de « décrochage » (*descuelge*) par l'accord d'entreprise d'une convention de niveau supérieur, d'autre part, l'affirmation d'un principe de subsidiarité : l'accord d'entreprise prévaut sur ceux de niveau supérieur qui ne s'appliquent que par défaut.

5. Les stratégies syndicales : divisions et convergences

Les syndicats, surtout dans le contexte le plus fréquent de la négociation d'accords d'établissement, sont placés devant un dilemme redoutable :

- accepter des sacrifices immédiats et souvent durables en matière de salaire, de temps de travail ou d'avantages sociaux en contrepartie d'engagements sur l'emploi qui sont provisoires et fragiles, avec le risque de se retrouver périodiquement face au renouvellement des revendications patronales,
- ou bien refuser « le chantage à l'emploi » au risque d'être les victimes de la mise en concurrence des sites si d'autres se révèlent moins combatifs.

Si les débats ont pu être vifs au sein des organisations et entre elles, le constat d'ensemble est plutôt celui de l'acceptation, souvent résignée, des accords de concessions au nom de la défense de l'emploi. Certes, il existe des exemples d'accords régulièrement signés qui ont été rejetés par des référendums auprès des salariés ou, dans le cas de la France, par l'opposition de syndicats majoritaires, mais il s'agit d'exceptions. En Espagne, les CCOO se sont parfois opposées à des accords signés par l'UGT majoritaire dans l'entreprise ; dans la grande majorité des cas, les deux syndicats ont signé ensemble, se heurtant seulement à l'opposition de syndicats minoritaires radicaux. En France, la CGT et les syndicats SUD (lorsque ces derniers sont représentatifs dans l'entreprise) sont généralement hostiles, mais pas toujours ; la CGT-FO adopte des positions variables au cas par cas ; sauf exceptions, les autres confédérations nationalement représentatives ainsi que l'UNSA et les syndicats-maison (lorsqu'ils ont représentatifs) sont signataires. Enfin, en Allemagne, dans le cadre d'une stratégie globale aujourd'hui non contestée, le problème qui s'est posé est celui de la capacité de contrôle des syndicats sur des *Betriebsräte* parfois portés à accorder trop facilement leur signature.

Comme le montrent les éléments de comparaison internationale disponibles, le mouvement syndical a majoritairement accepté le principe d'une telle démarche, les désaccords

portent le plus souvent sur l'appréciation du caractère acceptable ou déséquilibré de chacun des compromis obtenus.

Quels que soient les arbitrages retenus en ce domaine, la question se pose partout de savoir qui a la responsabilité de les prononcer. Le risque existe dans les trois pays d'une « autonomisation » des instances, qu'elles soient syndicales ou élues, qui assurent la représentation des salariés dans l'entreprise, voire dans l'établissement. Si les structures syndicales nationales sont faibles, elles peuvent perdre tout contrôle voire tout contact avec leurs responsables locaux. La conciliation des logiques de décentralisation et de solidarité constitue un enjeu crucial, inégalement maîtrisé selon les pays et selon les organisations.

6. L'emploi, substitut du salaire comme « équivalent général » dans la négociation ?

Jacques Bélanger et Christian Thuderoz ont émis l'hypothèse que l'emploi devenait un nouvel « équivalent général » dans les relations entre acteurs sociaux, en particulier dans l'entreprise (Bélanger, Thuderoz, 1998). Ils font référence à la thèse avancée antérieurement par Sabine Erbès-Seguin : dans le compromis fordiste, le salaire est l'équivalent général des négociations parce qu'il est substituable à d'autres revendications non négociables en raison des enjeux dont elles sont porteuses. L'emploi serait devenu à son tour le « principe de mesure » des résultats des actions engagées, des négociations et des accords ; il en serait l'ultime source de légitimation. Si l'existence de ce mouvement tendanciel semble confirmée par les évolutions plus récentes, il faut souligner que l'emploi, en tant qu'équivalent général, a un statut très différent de celui que pouvait avoir le salaire.

Le salaire était un équivalent général en ce sens, comme le montrait Sabine Erbès-Seguin, que toutes les autres revendications tendaient finalement à se résoudre par un compromis sur les salaires : les luttes sur l'hygiène, l'insécurité, les conditions de travail s'achevaient en attribution de primes, l'allongement de la durée du travail se monnayait par le taux de rémunération des heures supplémentaires, les luttes d'O.S. contre un travail déqualifié et aliénant débouchaient sur la création de nouvelles classifications professionnelles… L'hétérogénéité des objets de conflit tendait à se fondre dans un mécanisme unique de résolution.

Le cas de l'emploi est différent. Si l'emploi est aujourd'hui affirmé par les syndicats, le patronat et les pouvoirs publics comme un objectif prioritaire dont la réalisation est utilisée comme outil universel de légitimation des compromis, il n'exerce pas, à la différence du salaire, une fonction de réduction unificatrice du contenu final du compromis. À l'opposé, les compromis passés au nom de la création ou de la préservation d'emplois sont multidimensionnels : ils concernent le temps de travail, le recours à différentes formes d'emploi, les avantages sociaux et plus largement le coût salarial. Le salaire était un instrument de mesure homogène et certain pour exprimer des compromis qui étaient passés afin de traiter des objets de conflit multiples et hétérogènes. L'emploi est un objectif dont la traduction quantitative est incertaine et qui est mobilisé pour légitimer des compromis complexes traduisant un échange de contreparties au contenu hétérogène.

Références bibliographiques

Références générales

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

Bruggeman F., Gazier B., Paucard D. (2012), « Affronter les restructurations d'entreprise en Europe, propositions pour une démarche unifiée », *Revue de l'IRES*, n° 72, p.29-64.

ETUI (2014), *Benchmarking Working Europe 2014*, Brussels, 2014.

da Costa I., Rehfeldt U. (2012), « Transnational Company Agreements on restructuring at EU level », p.52-63 *in* S. Leonardi (ed.), *European Action on Transnational Company Agreements : a stepping stone towards a real innternationalisation of industrial relations ?*, IRES, Roma.

Europe et Société, 2010, « Dialogue social et restructurations en Europe face à la crise : conséquences et résultats », *Les cahiers de la Fondation*, n° 77-78.

Freyssinet J., Seifert H., 2001a, *Negociating collective agreements on employment and competitiveness*, Eurofound, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.

Freyssinet J., Seifert H., 2001b, « Pacts for employment and competitiveness in Europe », p.616-628 *in Transfer*, 2001.

Gazier B., Bruggeman F. (eds), 2008, *Restructuring Work and Employment in Europe*, Cheltenham, Edward Elgar.

Glassner V., Galgoczi B., 2009, *Plant-level responses to the economic crisis in Europe*, ETUI-REHS, WP n° 2009.01.

Glassner V., Keune M., 2010, *Negotiating the crisis ? Collective bargaining in Europe during the economic downturn*, Dialogue WP n° 10, International Labour Office, Geneva.

Glassner V., Keune M., Marginson P., 2011, « Collective bargaining in a time of crisis : developments in the private sector in Europe », p.303-321 *in Transfer*, 2011.

Haipeter T., Lehndorff S., 2009, *Collective bargaining on employment*, Dialogue WP n° 3, International Labour Office, Geneva.

Hurley J., Finn M., 2009, *Europe in recession : Employment initiatives at company and Member State level*, Background paper, Eurofound, Dublin.

Hurley J., Mandl I., Storrie D., Ward T., 2009, *Restructuring in recession*, ERM Report 2009, Eurofound, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.

ILO, 2010, *Restructuring Enterprises through Social Dialogue : Socially Responsible Practices in Times of Crisis*, Industrial and Employment Relations Department, WP n° 19, Geneva.

Keune M., 2011, *Clauses dérogatoires sur les salaires dans les conventions collectives sectorielles dans sept pays de l'UE*, Eurofound, Dublin.

Katz H.C., 2001, « Recent developments of US collective bargaining and employment practices », *Transfer*, n° 3, p. WWW

Kochan T.A., Katz H.C., MacKersie R.B., 1986, *The Transformation of American Industrial Relations*, Basic Books, New York.

Leonard E., 2004, « Négociations sur l'emploi en Europe. Compromis et enjeux », *Relations industrielles / Industrial Relations*, n° 3, p.545-566.

Mitchell D.J.B., 1992, *A Decade of Concession Bargaining*, University of California, Institute of Industrial Relations, WP n° 221.

OCDE, 1994, *L'étude de l'OCDE sur l'emploi*, OCDE, Paris.

OCDE, 2006a, *Perspectives de l'emploi de l'OCDE. Stimuler l'emploi et les revenus*, OCDE, Paris.

OCDE, 2006b, *Stimuler l'emploi et les revenus. Les leçons à tirer de la réévaluation de la stratégie de l'OCDE pour l'emploi*, OCDE, Paris.

Ozaki M. (ed), 1999, *Negotiating flexibility. The role of social partners and the State*, International Labour Office, Geneva.

Ozaki M. (2003), « Negotiating Job Protection in the Age of Globalization », InFocus Programme on Social Dialogue, Labour Law and Labour Administration, WP 15, International Labour Office, Geneva.

Pulignano V., Keune M. (2015), « Understanding varieties of flexibility and security in multinationals : Product markets, institutional variation and local bargaining », *European Journal of Industrial Relations*, 21(1), p.5-22.

Rehfeldt U. (2015), « Transnational Company Agreements : a map », p.27-39 *in* Associazione Bruno Trentin, *Euracta 2. The transnational company agreements. Experiences and prospects*, Final report, Roma.

Sisson K. (2001), « Pacts for employment and competitiveness – an opportunity to reflect on the role and practice of collective bargaining », p.600-615 *in Transfer*, 2011.

Sisson K., Freyssinet J., Krieger H., O'Kelly K., Schnabel C., Seifert H. (1999), *Pacts for Employment and Competitiveness. Concepts and Issues*, Eurofound, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.

Sisson K., Martin Artiles A. (2000), *Handling Restructuring. Collective Agreements on Employment and Competitiveness*, Eurofound, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.

Spieser C. (2013), « La fin du modèle de flexicurité face à la résilience des modèles nationaux ? Syndicats et négociations sur l'emploi an Allemagne, en France et en Italie », *Politique européenne*, n° 42, p.72-95.

Transfer (2001), « Collective Agreements on Competitiveness and Employment », n° 4, p.589-732.

Transfer (2011), « Collective Bargaining, Trade-Unions and the Crisis », n° 3, p.291-402.

Zagelmeyer S. (2000), *Innovative Agreements on Employment and Competitiveness in the European Union and Norway*, Eurofound, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.

Allemagne

Bellmann L., Gerlach K., Meyer W. (2008), « Company-level pacts for employment », *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik*, 228 (5+6), p.533-553.

Bispinck R., Dribbusch H., Schulten T. (2010), *German Collective Bargaining in a European Perspective. Continuous Erosion or Re-Stabilisation of Multi-Employer Agreements ?*, WSI Discussion Paper n° 171.

Bispinck R., Dribbusch H. (2011), *Collective bargaining, decentralisation and crisis management in the German metalworking industries since 1990*, WSI, Discussionpaper n° 177.

Bispinck R., Schulten T. (2011a), *Sector-level bargaining and possibilities for deviations at company level : Germany*, Eurofound.

Bispinck R., Schulten T. (2011b), *Trade Union Responses to Precarious Employment in Germany*, WSI, Discussion Paper n° 171.

Chagny O. (2013), « Recours à la flexibilité interne en Allemagne pendant la grande recession: un miroir des mutations du système de négociation collective ? », Groupe Alpha, *Billet du CEP*, février.

Dribbusch H. (2004a), « New Collective Agreements Signed in Metalworking », *EurWORK*, 29/03.

Dribbusch H. (2004b), « Agreements on Cost-Cutting and Job Security Signed at Volkswagen », *EurWORK*, 25/11.

Dribbusch H. (2004c), « Working time cuts agreed in exchange for job guarantees at Deutsche Telekom », *EurWORK*, 01/06.

Dribbusch H. (2004d), « Agreement on Restructuring and Cost-Cutting at GM Germany », *EurWORK*, 22/12.

Dribbusch H. (2005a), « New Agreement on Job Security Signed for Railway Employees », *EurWORK*, 04/05.

Dribbusch H. (2005b), « Continental Wants to Close Tyre Plant Despite Employment Pact », *EurWORK*, 13/12.

Dribbusch H. (2009), « Cost-Cutting Plan Agreed in Return for Limited Job Guarantee at Daimler », *EurWORK*, 15/06.

Fondazione Giacomo Brodolini (2013), *Decentralized Collective Bargaining in France, Germany and Italy*, Case Studies – Germany, Roma.

Funk L. (2004), « Siemens Deal Launches Debate on Longer Working Hours », *EurWORK*, 23/07.

Haipeter T., Lehndorff S. (2009), *Collective Bargaining on Employment*, Dialogue Working Paper n° 3, Geneva, ILO.

Hege A. (2004), « Allemagne : retour aux 40 heures ? », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 90, p.3-11.

Hege A. (2005), « Allemagne : le retour improbable à la normalité de la négociation collective ou les dilemmes du mouvement syndical », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 92, p.20-30.

Hege A. (2009), « Allemagne: négociation collective et influence syndicale, reculs et résistances », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 116, p.26-35.

Lehndorff S. (2009), « Before the Crisis, in the Crisis, and Beyond : Collective Bargaining on Employment in Germany », ILO, *Negotiating out of the crisis*, Turin.

Lehndorff S. (2011), « Before the Crisis, in the Crisis, and Beyond: the Upheaval of Collective Bargaining in Germany », *Transfer*, n° 3, p.341-354.

Liaisons sociales Europe (2010), « Le groupe Siemens garantit l'emploi de ses salariés allemands », n° 261.

Luttringer J.-M. (1979), *La place du syndicat dans l'entreprise allemande (RFA)*, Paris, Economica.

Meine H., Schwitzer H. (2001), « A New Deal in Wolfsburg : the *IG Metall* Settlement for the Volkswagen '5000 x 5000' plan », *Transfer*, n° 4, p.732-736.

Planet Labor (2010a), « Allemagne : les partenaires de la métallurgie signent un accord collectif "historique" sur la sécurité de l'emploi avec une augmentation salariale minime », Dépêche n° 100156.

Planet Labor (2010b), « Allemagne : Siemens signe un pacte de sécurité de l'emploi illimité pour ses salariés allemands », Dépêche n° 100667.

Planet Labor (2010c), « Allemagne : BASF accorde la sécurité de l'emploi à 33 000 salariés jusqu'en 2015 », Dépêche n° 100836. *Planet Labor*, 2012, « Allemagne : accord d'entreprise chez BMW pour l'embauche de 3000 intérimaires contre une flexibilisation du temps de travail », Dépêche n° 120565.

Rémy P. (1997), « La décentralisation de la négociation collective en Allemagne sous l'angle de la représentation », *Droit social*, n° 12, p.1015-1022.

Rémy P. (2012), « Les accords collectifs sur l'emploi en Allemagne : un « modèle » pour le droit français ? », *Revue de droit du travail*, mars, p.133-144.

Schulten T. (1997a), « The Use of "Hardship Clauses" in the East German Metalworking Industry », *EurWORK*, 28/03.

Schulten T. (1997b), « A Copernican U-turn in German Collective Bargaining », *EurWORK*, 28/06.

Schulten T. (1997c), « Opening Clauses Increase in Branch-Level Collective Agreements », *EurWORK*, 28/09.

Schulten T. (1997d), « New Work Agreement to Secure Investment at Ford Germany », *EurWORK*, 28/04.

Schulten T. (1997e), « Extension of Working Time without Wage Compensation at Continental AG », *EurWORK*, 28/07.

Schulten T. (1998), « New Site Pact Signed for West German Opel Plants », *EurWORK*, 28/02.

Schulten (1999), « Growing Number of Employment Pacts at Establishment Level », *EurWORK*, 28/02.

Schulten T. (2001), « Agreements Signed on Volkswagen's 5000x5000 Project », *EurWOK*, 25/09.

Seifert H., Massa-Wirth H. (2005), « Pacts for Employment and Competitiveness », *Industrial Relations Journal*, n° 3, p.217-240.

Sisson K., Martin Artiles A. (2000), *Handling Restructuring. Collective Agreements on Emplotment and Competitiveness*, Eurofound, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities.

Stettes O. (2006), « Company-Level Alliance for Jobs Agreed at Ford », *EurWORK*, 21/04.

Thoemmes J., Labit A. (1995), « La « semaine de quatre jours » chez Volkswagen : un scénario original de sortie de crise ? », *Travail et emploi*, n° 64, p.5-22.

Vogel S. (2013), « Germany: Impact of the Crisis on Industrial Relations », *EurWORK*, 18/06.

Waline P. (1970), *Cinquante ans de rapports entre patrons et ouvriers en Allemagne*, Paris, Presses FNSP, Tome II.

Zagelmeyer S. (1997), « Employment Alliance Signed at Mercedes Benz », *EurWORK*, 28/03.

Zagelmeyer S. (2000), *Innovative Agreements on Employment and Competitiveness in the European Union and Norway*, Eurofound, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities.

Zagelmeyer S. (2010), *Company-Level Bargaining in Times of Crisis: The Case of Germany*, ILO, Industrial and Employment Relations Department, WP n° 9.

Zagelmeyer S. (2011), « Company-Level Collective Agreements During the 2008-2010 Crisis: Four Cases from Germany », *Transfer*, n° 3, p.355-370.

Espagne

(de) Alòs R. (1999), « Agreements on Good Employment Practices in Spanish Companies », *EurWORK*, 28/03.

Alòs-Moner R. (2001), « Employment Regulation in Collective Bargaining in Spain », *Transfer*, n° 4, p.674-681.

Banyuls J., Miguelez F., Recio A.,Cano E., Lorente R. (2009), « The Transformation of the Employment System in Spain : Towards a Mediterranean Neoliberalism ? », *in* G. Bosch, S. Lehndorff, J. Rubery, *European Employment Models in Flux. A Comparison of Institutional Change in Nine European Countries*, Palgrave Macmillan.

Bentolila S., Jimeno J.F. (2002), *La reforma de la negociación colectiva en España*, Madrid, FEDEA, Working Paper.

Bentolila S., Dolado, J.J., Jimeno J.F. (2011), *Reforming an Insider-Outsider Labor Market : The Spanish Experience*, CESifo, WP n° 3670.

Campos Lima M.P., Martin Artiles A. (2011), « Crisis and Trade Union Challenges in Portugal and Spain : between General Strikes and Social Pacts », *Transfer*, n° 3, p.387-402.

Caprile M. (2000), « Spain. Employment Gains Importance in Company-Level Bargaining », *EurWORK*, 28/05.

Círculo de Empresarios (2009), *Nuevas soluciones para crear empleo*, Madrid.

Gomez Aballeira F.J. (2011), « Espagne : le gouvernement adopte une profonde réforme de la négociation collective », *Liaisons sociales Europe*, n° 281.

Gomez Aballeira F.J. (2012), « Le point sur la nouvelle réforme du marché du travail en Espagne », *Planet Labor*, Focus, février.

Lopez M. (2011), « Spain : Government to Reform Collective Bargaining Rules », *EurWORK*, 30/09.

Manifiesto de los 100 (2009), *Propuesta para la reactivación laboral*, Madrid, Abril.

Martín Artiles A. (1997), « Special Clauses and New Trends in Colective Bargaining in Spain », *EurWORK*, 28/11.

Martín Artiles A. (1998), « Spain. Employment Features Increasingly in Company-Level Collective Agreements », *EurWORK*, 28/09.

Martín Artiles A. (2003), « Spain. Bargaining Increases Working Time Flexibility », *EurWORK*, 21/05.

Martín Puebla E. (2012), « La réforme 2012 du marché du travail en Espagne : la flexibilité jusqu'au bout », *Revue de droit du travail*, juillet-août, p.442-450.

Miguélez F. (1991), « Relations professionnelles, stratégies syndicales et emploi », p.169-177 *in* C. Guitton, M. Maruani, E. Reynaud (coord.), *L'emploi en Espagne. Marché du travail et relations professionnelles*, Paris, Syros.

Miguélez Lobo F. (1997), « Spain. Trends in Collective Bargaining since 1994 », *EurWORK*, 08/03.

Miguélez F. (1997b), « Spain. Controversy surrounds Dual Pay Scale », *EurWORK*, 12/05.

Molina O., Rhodes M. (2011), « Spain. From Tripartite to Bipartite Pacts », p.174-202 *in* S. Avdagic, M. Rhodes, J. Visser (eds.), *Social Pacts in Europe*, Oxford University Press.

Nonell R., Alos-Moner R., Martin Artiles A., Molins J. (2006), « The Governability of Collective Bargaining. The Case of Spain », *Transfer*, n° 3, p.349-367.

Pérez S.A. (2000), « Social Pacts in Spain », p.343-364 *in* G. Fajertag, P. Pochet (eds.), *Social pacts in Europe : new dynamics*, Brussels, ETUI-OSE.

Pérez S.A. (2010), « Social Pacts in Spain : from Post-EMU Boom to Bust », p.161-190 *in* P. Pochet, M. Keune, D. Natali, *After the Euro and enlargement : social pacts in the EU*, Brussels, ETUI-OSE.

Planet Labor (2011a), « Espagne: le virage de la confederation patronale CEOE compromet l'accord sur la réforme de la négociation collective », n° 110376.

Planet Labor (2011b), « Espagne: patronat et syndicats ont rompu les discussions sur la réforme de la négociation collective », n° 110381.

Planet Labor (2011c), « Espagne: le Conseil des ministres a approuvé le décret royal qui réforme la négociation collective », n° 110398.

Sanz de Miguel P. (2013), « Spain: Impact of the Crisis on Industrial Relations », *EurWORK*, 18/06.

Segura J. (2001), « La reforma del mercado de trabajo español: un panorama », *Revista de economía aplicada*, n° 25, p.157-190.

Sisson K., Martín Artiles A. (2000), *Handling Restructuring. Collective Agreements on Emplotment and Competitiveness*, Eurofound, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities.

Thibaud C. (2013), « Espagne: la flexibilité s'inscrit dans les conventions collectives », *Planet Labor*, n° 130490.

Vincent C. (2003), « Espagne. La politique contractuelle régule-t-elle encore les relations sociales ? », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 80, p.15-21.

Vincent C. (2011), « Espagne. Une réforme de la négociation collective malgré l'opposition patronale », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 132, p.3-11.

Vincent C. (2012), « Espagne. Une réforme de plus pour flexibiliser le marché du travail espagnol », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 135, p.3-8.

Vincent C. (2013), « Espagne. Entre conflits et négociations : les syndicats espagnols face à la défense de l'emploi », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 140, p.30-40.

Zagelmeyer S. (2000), *Innovative Agreements on Employment and Competitiveness in the European Union and Norway*, Eurofound, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities.

France

Antonmattéi P.-H. (2007), « GPEC et licenciement pour motif économique : le temps des confusions judiciaires », *Droit social*, n° 3, p.289-292.

Aucouturier A.-L., Coutrot T. (1999), *Les stratégies des entreprises face à la réduction du temps de travail*, DARES, Document d'études n° 30.

Askenazy P., Bloch-London C., Roger M. (2004), « La réduction de la durée du travail : 1997-2003 », p.157-186 *in* P. Fridenson, B. Reynaud (dir.), *La France et le temps de travail (1814-2004)*, Paris, Odile Jacob.

Baraldi L., Lamotte B . (1998), « Les accords sur l'emploi : les logiques d'une transaction », *Travail et emploi*, n° 76, p.15-24.

Baron X., Bruggeman F., Chemin-Bouzir C., Gilbert P. (2012), *Accords d'entreprise sur la GPEC : réalités et stratégies de mise en œuvre*, IAE, Université Paris 1.

Barou Y., Rigaudiat J., Doyelle A. (1982), « Réduction de la durée du travail et comportements des entreprises. Synthèse des études monographiques disponibles », *Travail et emploi*, n° 13, p.11-23.

Bélanger J., Thuderoz C. (1998), « La recodification de la relation d'emploi », *Revue française de sociologie*, n° 3, p.469-494.

Bélier G., Legrand H.-J. (2009), *La négociation collective en entreprise après la loi du 20 août 2008. Nouveaux acteurs, nouveaux accords,* Paris Ed. Liaisons.

Besucco N. (1991), *Aménagement du temps de travail et négociation collective. Les compromis d'entreprise au cœur de la dynamique des relations professionnelles*, Thèse, Université Paris X.

Béthoux E., Jobert A. (2012), « L'emploi en débat ? Dynamique de l'action syndicale dans les entreprises en restructuration », *Revue de l'IRES*, n° 72, p.115-144.

Béthoux E., Jobert A. (2013), « L'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2013 en perspectives », *Recherche socialiste*, n° 62-63, p.129-146.

Béthoux E., Jobert A., Surubaru A. (2011), *Quel renouvellement de l'action syndicale sur l'emploi ?*, IRES, Agence d'objectif, Rapport de recherche pour la CFDT.

Béthoux E., Jobert A., Surubaru A. (2013), « Négocier sur l'emploi dans l'entreprise : la CFDT et le renouvellement de l'action syndicale », p.191-203 *in* E.Béthoux, J.-V. Koster, S. Montchatre, F. Rey, M. Tallard, C. Vincent (dir.), *Emploi, formation, compétences : les régulations de la relation salariale en questions*, Toulouse, Octarès.

Béthoux E., Mias A. (Dir.) (2014), *Les régulations de la relation d'emploi à l'épreuve de la crise*, IDHES, Rapport pour la DARES.

Bloch-London C. (2000), « Les normes de temps de travail à l'épreuve des négociations : le cas des lois Aubry de réduction de la durée du travail », *Travail et emploi*, n° 83, p.27-45.

Bloch-London C., Boisard P., Boulin J.-Y., Coutrot T. (1994), « Les processus locaux de "partage du travail" », *Travail et emploi*, n° 59, p.4-17.

Bloch-London C., Coutrot T., Didry C., Michon F. (1999), « Découvrir la réduction et l'aménagement des temps de travail, la mise en œuvre des accords "Robien" dans douze petites et moyennes entreprises », *Travail et emploi*, n° 79, p.89-109.

Borenfreund G. (2013), « Le refus du salarié face aux accords collectifs de maintien de l'emploi et de mobilité interne. De l'ANI du 11 janvier 2013 à la loi », *Revue de droit du travail*, mai, p.3016-325.

Boulin Y., Taddei D. (1989), « Les accords de réduction et de réorganisation du temps de travail. Négociations et conséquences économiques », *Travail et emploi*, n° 40, p.33-50.

BPI (2008), *La mise en œuvre des accords de GPEC : synthèse à partir de 13 monographies d'entreprises*, DGEFP, mission FNE.

Braun A. (2013), « Accord de maintien de l'emploi : et pourtant, ils signent… », *Semaine sociale Lamy*, n° 1592.

Chagny Y. (2008), « Une négociation pour les restructurations : la GPEC », *Droit social*, n° 1, p.72-74.

Charpentier P., Leplay B. (2003), *Développement et dialogue social. Les TPE face aux 35 heures*, DARES, Document d'études n° 65.

Claisse C., Daniel C., Naboulet A. (2011), *Les accords collectifs d'entreprise et plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés : une analyse de 116 textes*, DARES, Document d'études, n° 157.

Couturier G. (1998), « La méconnaissance d'un engagement de maintien de l'emploi », *Droit social*, 1998, p.375-379.

DARES (2013), « La négociation collective sur l'emploi des seniors. Un éclairage à partir de l'enquête Réponse », Dossier n° 3, p.581-611, *La négociation collective en 2012*, Paris, La documentation française.

Dayan J.-L. (2002), *35 heures, des ambitions aux réalités*, Paris, La Découverte.

Deroyon J., Romans F. (2014), « La négociation sur l'emploi et les salaires face à la crise : des situations sous tension », p.61-78 *in* INSEE, *Emploi et salaires*, Edition 2014.

DGEFP (2009), « Analyse de la négociation sur la GPEC depuis la loi du 18 janvier 2005 », p.533-548 *in La négociation collective en 2008*, Paris, La documentation française.

Didry C., Jobert A. (2010), « Les accords de méthode : une logique d'engagement face aux restructurations », p.127-139 *in* C. Didry, A. Jobert, *L'entreprise en restructuration*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.

Dufour, C., Hege A., Vincent C., Viprey M. (2000), « Le mandatement en question », *Travail et emploi*, n° 82, p.25-35.

Dufour J.-P. (1995), *La CFDT face à l'emploi : la négociation d'entreprise*, Paris, Observatoire des relations professionnelles et de l'innovation sociale.

Dufour J.-P. (1996), *La CFDT face à l'emploi. La négociation d'entreprise en 95*, Paris, Observatoire des relations professionnelles et de l'innovation sociale.

Dugué B. (2005), *Le travail de négociation. Regards sur la négociation collective d'entreprise*, Toulouse, Octarès.

Droit social (1998), « Négociation collective et emploi », n° 4, p.311-387.

Fabre A. (2009a), « Première lecture du projet d'accord national interprofessionnel sur la GPEC », *Revue de droit du travail*, janvier, p.34-36.

Fabre A. (2009b), « Panorama critique de la négociation collective sur l'emploi », *in* Gomel, Méda, Serverin, 2009.

Fabre A. (2011), *Le contenu des accords collectifs de gestion de l'emploi*, IRES, Agence d'objectifs, Rapport de recherche pour la CFE-CGC.

Farvaque N. (2011), « Le bricolage du maintien dans l'emploi des seniors : régulation publique, dialogue social et boîte à outils », *Revue de l'IRES*, n° 69, p.139-172.

Favennec-Héry F. (2007), « La GPEC : l'environnement juridique », *Droit social*, n° 11, p.1068-1073.

Freyssinet J. (1997), *Le temps de travail en miettes. Vingt ans de politique de l'emploi et de négociation collective*, Paris, Ed. de l'Atelier.

Freyssinet J. (2010), *Négocier l'emploi. 50 ans de négociations interprofessionnelles sur l'emploi et la formation*, Paris, Editions Liaisons.

Freyssinet J. (2012), « Les accords d'entreprise compétitivité-emploi », *Cahiers Lasaire*, n° 46, p.49-60.

Freyssinet J. (2013), « L'emploi au cœur de la négociation d'entreprise : quel impact de l'accord du 11 janvier 2013, », *Revue de l'IRES*, n° 77, p.3-38.

Furjot D. (2001), « Le mandatement : mesure transitoire ou solution d'avenir ? », DARES, *Premières synthèses*, n° 19.1.

Gaudu F. (1998), « Le contrôle de l'exécution des engagements en matière d'emploi », *Droit social*, n) 4, p.367-374.

Gélineau-Larrivet G. (1998), « Quelques observations sur le respect des engagements en matière d'emploi », *Droit social*, n° 4, p.380-381.

Grimaud A., Malaquin M., Oiry E. (2012), *Accords GPEC : de la loi aux pratiques – Leçons tirées de 12 études de cas*, Rapport final, Alpha – CEREGE.

Grumbach T. (2004), « Les accords de méthode. Redonner aux syndicats le pilotage de la négociation sur l'emploi », *Semaine sociale Lamy*, n° 1152, p.17-24.

Grumbach T. (2006), « Monopole syndical, contenu et négociation des accords de méthode », *Droit social*, n° 3, p.325-329.

Guergoat J-C. (1980), « La réduction de la durée hebdomadaire du travail dans l'entreprise. Étude de 241 accords ou décisions unilatérales récents », *Travail et emploi*, n° 3, p.31-63.

Guiraudie I., Llory F. (2000), *Les stratégies des grands groupes en matière de négociation sur les 35 heures. Le cas de 18 grands groupes*, Bernard Brunhes Consultant.

Hoang-Noc L., Lallement M. (1994), « Décentralisation des relations professionnelles et gestion de l'emploi en France », *Relations industrielles,* vol. 49, n° 3, p.441-464.

Jobert A. (2013), « La négociation d'entreprise dans la crise : innovations institutionnelles et sociales », *Droit social*, n° 4, p.332-338.

Jobert A., Meixner M. (2013), « La reconversion industrielle de Bosch Vénissieux : action collective et dynamique du dialogue social », p.143-160 *in* C. Speiser (dir.), *L'emploi en temps de crise*, Paris, CEE - Editions Liaisons.

Kaisergruber D., Pincot B., Flottes A. (1996), *Réduction et aménagement du temps de travail dans les grandes entreprises*, Bernard Brunhes Consultant, Paris.

Katz T. (2007), *La négociation collective et l'emploi*, Paris, LGDJ.

Kerbourc'h J.-Y. (2007), « L'anticipation des restructurations à l'épreuve du droit du travail », *Travail et emploi*, n° 109, p.25-38.

Lamotte B., Quintero N., Thuderoz C. (1998), « Les accords emploi dans les entreprises françaises » : une régulation conjointe ? », p.133-154 *in* B. Lamotte (Coord.), *Les régulations de l'emploi*, Paris, L'Harmattan.

Legrand H.-J. (2006), « Sur un nouvel objet juridique non identifié : la GPEC », *Droit social*, n° 3, p.330-333.

Legrand H.-J. (2013), « Les accords collectifs de « maintien dans l'emploi » : entre « deux frontières » de la négociation collective », *Droit social*, n° 3, p.245-253

Loos J. (1984), « Le syndicalisme à l'épreuve des expériences d'aménagement du temps de travail », *Revue française des affaires sociales*, n° 2, p.21-38.

Lyon-Caen A. (1996), « Le maintien de l'emploi », *Droit social*, n° 7-8, p.655-659.

Lyon-Caen A. (1998), « L'emploi comme objet de la négociation collective », *Droit social*, n° 4, p.316-320.

Martinon A. (2011), « La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », *Droit social*, n° 6, p.613-621.

Mériaux O., Trompette P. (1997), « Accords d'entreprise sur l'emploi : quels processus d'échange ? », *La Revue de l'IRES*, n° 23, p.119-149.

Molinié A.-F. (1988), « Négocier la modulation », *Travail et emploi*, n° 36-37, p.19-31.

Morin M.-L. (1985), « Obligation de négocier et aménagement de la durée du travail », *Recherches économiques et sociales*, 4° trimestre, p.69-93.

Morin M.-L. (2009), « L'office du juge : l'exemple de la cause économique du licenciement, p.155-170 *in* D. Gomel, D. Méda, E. Serverin (dir.), *L'emploi en rupture*, Paris, Dalloz.

Morin M.-L., de Terssac G., Thoemmes J. (1998), « La négociation du temps de travail : l'emploi en jeu », *Sociologie du travail*, n° 2, p.191-207.

Naboulet A. (2011), *Que recouvre la négociation collective d'entreprise en France ?*, DARES, Document d'études, n° 163.

Naboulet A. (2013), « Les obligations et incitations portant sur la négociation collective », Dossier n° 2, p.559-580, *La négociation collective en 2012*, Paris, La documentation française.

Pélisse J. (2000), « Le temps des négociations : douze accords de réduction du temps de travail », *Travail et emploi*, n° 82, p.7-23.

Pépin M., Doerflinger B., Jorand Y., Nicolas P., Tonneau D. (2006), *Renégocier la RTT. Les enseignements de 16 démarches d'entreprise*, DARES, Document d'études n° 111.

Petrovski M., Paucard D. (2006), « Les accords de méthode et leur impact sur les procédures d'information et de consultation des représentants des personnels : quelques résultats à partir de huit études de cas », *Revue de l'IRES*, n° 50, p.103-136.

Ray J.-E. (1988), « Les accords sur le temps de travail », *Droit social*, n° 1, p.99-114.

Ray J.-E. (1998), « Négociation collective et emploi. De l'ANI du 31 octobre 1995 à la loi Aubry de 1998 », *Droit social*, n° 4, p.312-315.

Rescourio-Gilabert M. (2012), *Réussir le déploiement des accords collectifs d'entreprise*, Entreprise et Personnel, Etude n° 308.

Rouilleault H. (Rapport de la Commission présidée par) (2001), *Réduction du temps de travail : les enseignements de l'observation*, Paris, La Documentation française.

Rouilleault H. (2007), *Anticiper et concerter les mutations. Rapport sur l'obligation triennale de négocier*, Paris, La documentation française.

Sisson K., Martin Artiles A. (2000), *Handling restructuring. Collective Agreements on Emplotment and Competitiveness*, Eurofound, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities.

Souriac M.-A. (2005), « Quelle autonomie pour la négociation collective d'entreprise ? », p.89-108 *in* G. Boreunfreund, A. Lyon-Caen, M.-A. Souriac, I. Vacarie (dir.), *La négociation collective à l'heure des révisions*, Paris, Dalloz.

Souriac-Rotschild M.-A. (1997), « Engagements et arrangements sur l'emploi : quelle efficacité juridique ? », *Droit social*, n° 12, p.1061-1069.

Souriac M.-A., Morand M. (2012), « Controverse : Accords de compétitivité : quels engagements sur l'emploi ? », *Revue de droit du travail*, avril, p.194-199.

Terssac (de) G., Morin M.-L., Thoemmes J., Sublet S. (1996), *Les accords sur le temps de travail et la loi quinquennale du 20 décembre 1993*, LIRHE-CERTOP, Toulouse.

Teyssié B. (2005), « À propos d'une négociation triennale : commentaire de l'article L.320-2 du Code du travail », *Droit social*, n° 4, p.386-393.

Thuderoz C. (dir.), Bélanger J., Lamotte B., Mériaux O., Quintero N., Souriac M.-A., Trompette P. (1996), *L'emploi et sa négociation dans l'entreprise*, CRISTO (Grenoble II), Département de relations industrielles (Université Laval), IREPD (Grenoble II), IRERP (Paris X), CERAT (IEP Grenoble), Rapport de recherche pour le Commissariat général du plan.

Thuderoz C., Trompette P. (1999), « Régulation sociale et action collective pour l'emploi en France », *Relations industrielles – Industrial Relations*, 54/4, p.748-772.

Ulrich V., Zilberman S. (2007), « La réduction du temps de travail : révélateur et source de développement des relations professionnelles en entreprise », DARES, *Premières synthèses*, n° 03.2.

Van Eeckhout L. (1995), « Hewlett-Packard : les suites d'un accord exemplaire », *Liaisons sociales*, Supplément mensuel, avril, p.22-24.

Zagelmeyer S. (2000), *Innovative Agreements on Employment and Competitiveness in the European Union and Norway*, Eurofound, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities.

Documents de travail depuis 2007

CHAGNY Odile, HUSSON Michel (2015), *Looking for an "optimal wage regime" for the Euro zone* , IRES Document de travail, n°01.2015, janvier.

SAUVIAT Catherine, SERFATI Claude (2013), *La compétitivité de l'industrie française : évolution des débats, initiatives et enjeux*, IRES Document de travail, n°04.2013, mai.

CONCIALDI Pierre, HUSSON Michel (2013), *Quelles modalités de revalorisation du Smic ?*, IRES Document de travail, n°03.2013, février.

JUGNOT Stephane (2013), *L'évaluation sous tension méthodologique, idéologique et politique : l'exemple de l'évaluation des effets sur l'emploi des 35 heures*, IRES Document de travail, n°02.2013, janvier.

CONCIALDI Pierre (2013), *Une mesure de l'effort contributif,* IRES Document de travail, n°01.2013, janvier.

HUSSON Michel (2012), *Les apories du juste échange,* IRES Document de travail, n°03.2012, novembre.

FRETEL Anne (2012), *Typologie des figures de l'intermédiation. Quelle relation à l'entreprise au delà de l'impératif adressé aux opérateurs du SPE ?,* IRES Document de travail, n°02.2012, octobre.

IRES (2012), *Programme Scientifique à Moyen Terme, Bilan 2010/2011 et Perspectives 2012*, IRES Document de travail, n°01.2012, mars.

SAUVIAT Catherine (2011), *« Occupy Wall Street », un mouvement social inédit aux Etats-Unis*, IRES Document de travail, n°01.2011, décembre.

LOCHARD Yves (2010), *L'accompagnement bénévole des chômeurs. Le cas de l'association Solidarités Nouvelles face au chômage*, IRES Document de travail, n° 01/2010, juin.

Concialdi Pierre (IRES), LEVY Catherine (CNRS) et LIU Weihong (Doctorant à l'Université Paris I) (2010), *Glossaire de la protection sociale en Chine,* IRES Document de travail, n°02.2010, juin.

BRIERE Bernard (2009), *L'observation sociale, outil de l'amélioration de la performance sociale*, IRES Document de travail, n°01.2009, septembre.

COMBES Marie-Christine, QUINTERO Nathalie, BUREAU Marie-Christine, TUCHSZIRER Carole, GRIMAULT Solveig, LOCHARD Yves, (2008), *Les politiques des entreprises en matière de certification et l'utilisation de la validation des acquis de l'expérience*, IRES Document de travail, n° 02.08, mars.

LEFRESNE Florence et SAUVIAT Catherine en collaboration avec GRIMAULT Solveig (Rapport remis à la Dares) (2008), *Modes de gouvernance, pratiques d'anticipation et régimes de restructuration : une approche comparative*, IRES Document de travail, n° 01.08, février.

FREYSSINET Jacques (2007), *Hétérogénéité du travail et organisation des travailleurs - L'ère de la production de masse*, IRES Document de travail, n° 07.01, février.