Contester, retarder ou empêcher les licenciements via le chômage partiel ?

Usages syndicaux de la Cassa Integrazione Guadagni en Italie

Contesting, delaying or preventing lay-offs thanks to partial unemployment ?

Unions' uses of the Cassa Integrazione Guadagni in Italy

Mara Bisignano

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/travailemloi/6214>

DOI : 10.4000/travailemloi.6214

ISSN : 1775-416X

Éditeur

DARES - Ministère du Travail

Édition imprimée

Date de publication : 15 mars 2014

Pagination : 69-84

ISSN : 0224-4365

Référence électronique

Mara Bisignano, « Contester, retarder ou empêcher les licenciements via le chômage partiel ? », *Travail et Emploi* [En ligne], 137 | janvier-mars 2014, mis en ligne le 01 janvier 2016, consulté le 20 avril 2019.

URL : <http://journals.openedition.org/travailemloi/6214> ; DOI : 10.4000/travailemloi.6214

Contester, retarder ou empêcher les licenciements via le chômage partiel ? Usages syndicaux de la *Cassa Integrazione Guadagni* en Italie

Mara Bisignano(*)

En Italie, la régulation des restructurations d'entreprises est définie par un cadre réglementaire fixant les modalités de sa gestion. Le système normatif prévoit notamment la possibilité de recourir au chômage partiel afin de gérer des mutations conjoncturelles ou structurelles. Ce dispositif est alors l'instrument direct et indirect de négociation de l'emploi. L'article propose une analyse des stratégies d'utilisation du chômage partiel mises en œuvre par les syndicats au niveau de l'entreprise. À partir de deux monographies d'établissements du secteur de l'électroménager, l'article interroge les registres d'action et de justification mobilisés par les acteurs sur le rôle à attribuer au chômage partiel, ainsi que les conséquences individuelles pour les salariés. Selon que l'acteur syndical utilise le dispositif pour privilégier les sorties du marché du travail ou les sorties sur le marché du travail afin de contester, retarder ou limiter les licenciements, le chômage partiel produit des effets que l'on peut qualifier de « sas » ou « d'amortisseur ».

Autrefois circonscrites à des crises sectorielles touchant les modèles productifs des industries traditionnelles (textile, métallurgie, sidérurgie, etc.), les restructurations relèvent désormais davantage d'un phénomène d'ajustement diffus et permanent des organisations à la recherche de flexibilité et de compétitivité (AGGERI, PALLEZ, 2005). En ce sens, elles représentent un processus continu par lequel les organisations modifient leur structure interne et externe en introduisant des changements majeurs sur la structure de l'emploi. Même s'il n'est pas possible d'établir une relation systématique entre un processus de restructuration et une stratégie de suppression d'emplois, force est de constater les « impacts plus ou moins directs sur l'emploi, tant dans son volume que dans des dimensions plus qualitatives » (DIDRY, JOBERT, 2010, p. 11). L'emploi devient alors l'enjeu au cœur de la gestion des restructurations, surtout si elles s'accompagnent d'une procédure de licenciements collectifs. Trois considérations majeures s'imposent pour l'analyse. Premièrement, le cadre institutionnel et légal : le contexte réglementaire national définit les procédures et les conditions de mise en œuvre d'un plan de restructuration. Deuxièmement, le rôle joué par l'ensemble des caractéristiques sociétales dans la détermination des dispositifs d'accompagnement et/ou de prévention. *In fine*, le système de relations professionnelles, qui détermine à la fois le rôle des

acteurs concernés (État, patronat et syndicats) et leur marge de manœuvre dans la négociation.

Depuis la crise économique de 2007, on assiste partout en Europe à une accélération et à une multiplication des plans de restructuration. L'Italie ne fait pas exception. Parallèlement, et selon une distribution territoriale inégale entre nord et sud du pays qui est liée à un développement économique fortement polarisé, l'Italie enregistre dans les années récentes une hausse continue de son taux de chômage : il atteint 10,7% en 2012, soit un niveau équivalent à celui de la fin des années 1990.

Cet article se propose dans une première partie de situer l'importance du recours au chômage partiel en Italie et en Europe afin de s'interroger sur son rôle, notamment lors de la crise de 2008. Une deuxième partie sera consacrée à la présentation de deux expériences emblématiques de ce dispositif dans deux établissements du secteur de l'électroménager. Ces deux cas permettront d'interroger, en fonction de la nature de la restructuration, les stratégies collectives et le comportement des salariés victimes de la suspension de leur activité, l'usage et la réappropriation du dispositif de chômage partiel par l'acteur syndical majoritaire dans l'établissement et les effets produits par son utilisation sur l'emploi. En analysant les plans de restructuration qui se sont succédé dans ces deux établissements, nous montrerons comment les syndicats s'approprient le dispositif pour contester, retarder ou empêcher les licenciements. Enfin une troisième partie s'attachera à caractériser les perceptions contrastées qu'en ont les salariés.

(*) IDHES-UMR 8533 (Institutions et dynamiques historiques de l'économie et de la société), université Paris-Ouest-Nanterre La Défense ; mbisignano@u-paris10.fr

Le chômage partiel, un modèle de flexicurité dans l'emploi ?

La crise économique est souvent invoquée pour réactualiser sous un angle nouveau des dispositifs de régulation de l'emploi auparavant considérés comme conjoncturels. C'est le cas notamment du chômage partiel qui connaît en Europe un nouvel essor. Couramment considérés comme des outils de flexibilité quantitative interne (BOYER, 1986 ; OCDE, 1995), les dispositifs de chômage partiel sont présentés comme une alternative aux licenciements dans la gestion des difficultés temporaires rencontrées par les entreprises. De plus, l'idée selon laquelle le recours au chômage partiel permettrait de mieux répondre aux problèmes des entreprises nourrit l'hypothèse de la possible existence d'un compromis acceptable entre flexibilité et protection de l'emploi (DELORS, DOLLE, 2009). Ces solutions de régulation de l'emploi, transitoires et en apparence plus souples, sont parfois mobilisées afin d'éviter des restructurations productives drastiques pouvant aboutir à des licenciements. Toutefois, elles sont loin de représenter une panacée pour les salariés : si le recours au chômage partiel en raison d'une restructuration (industrielle ou financière) a l'intérêt d'amortir une situation temporaire de crise, il n'évite pas par défaut le risque de la perte d'emploi.

Un recours au chômage partiel varié selon les pays en Europe

Les stratégies d'usage du chômage partiel varient selon les pays et la crise a relancé le débat sur la place à lui accorder dans un contexte de progression du taux de chômage et de processus diffus de restructurations des entreprises. Dès 2008, de nombreux pays ont modifié leur régime de chômage partiel en renforçant le montant et la durée de la prestation. C'est le cas de l'Allemagne, dont le gouvernement se prononce en 2008 pour un assouplissement transitoire des conditions d'éligibilité et de durée

du chômage partiel conjoncturel (*konjunkturelle Kurzarbeit*) (EICHHORST, MARX, 2009).

La France a également procédé à des aménagements réglementaires. D'une part, en 2009, un accord national interprofessionnel augmente, sauf dans certains cas particuliers, le taux d'indemnisation (qui passe de 50 % à 60 % du salaire horaire brut) tandis que le contingent d'heures autorisé par salarié passe de 600 à 800 heures par an. Depuis 2010, il a été porté à 1 000 heures, quelle que soit la branche professionnelle. D'autre part, simultanément, une négociation tripartite a conduit en 2009 à la création de l'activité partielle de longue durée (APLD) avec l'objectif d'améliorer à la fois le niveau d'indemnisation pour les salariés concernés (75 % contre 60 %) et la durée de recours à la mesure, qui passe de trois à douze mois. Par ailleurs, l'employeur s'engage à ne pas déclencher dans l'immédiat une procédure de licenciements économiques.

Le recours au chômage partiel comme outil de flexibilisation interne est présenté comme une voie à privilégier afin d'atténuer les impacts négatifs sur l'emploi. Cette préconisation se retrouve notamment dans les publications de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) qui estime dans ses *Perspectives de l'emploi 2010* que le chômage partiel joue un rôle primordial pour limiter les suppressions d'emplois, voire pour préserver, dans certaines situations, les emplois sur le court terme. À partir d'une série de variables telles que le taux de recours moyen et l'ampleur des dispositifs nationaux, elle élabore une estimation du nombre d'emplois permanents sauvés sur la période 2008-2009. À titre d'exemple, si la France grâce au chômage partiel a sauvé près de 18 000 emplois, l'Allemagne en a préservé environ 221 500 (voir graphique 1). Cependant, et tout en reconnaissant l'intérêt du chômage partiel durant la crise, un document de la COMMISSION EUROPÉENNE (2012) invite à la prudence quant à sa capacité à représenter une alternative permanente au risque de licenciements collectifs en cas de conjoncture économique défavorable. À cela s'ajouterait le risque de non-viabilité économique d'un tel régime de protection de l'emploi.

Graphique 1 : Impact du chômage partiel sur l'emploi permanent entre 2008 et 2009

* signale les pays ayant instauré un nouveau dispositif d'indemnisation du chômage partiel en réaction à la crise.

Source : OCDE (2011), *Perspectives de l'emploi 2010*.

Des caractéristiques sociétales spécifiques permettent d'appréhender l'hétérogénéité des expériences nationales en matière de recours au chômage partiel. La configuration des systèmes productifs, la structure de l'emploi, les dispositions légales issues ou non de la négociation interprofessionnelle et de branche ou encore l'implantation syndicale (et son organisation) sont autant d'éléments à considérer. Le fait que ce soit le secteur industriel qui ait principalement expérimenté l'utilisation d'un tel dispositif n'est pas sans incidence sur sa centralité dans les politiques publiques de l'emploi. Les pays qui enregistrent des recours massifs à ces dispositifs de modulation de l'horaire de travail sont ceux dont les effectifs du secteur industriel (y compris la construction) demeurent importants⁽¹⁾.

L'Italie est le deuxième pays de la zone euro à avoir recouru massivement au chômage partiel après l'Allemagne. Le nombre de salariés concernés par au moins une heure de réduction du temps de travail au titre du chômage partiel a été de 1 407 000 en 2011, soit environ deux fois plus qu'en 2008, après avoir concerné près de 1 669 000 travailleurs en 2009⁽²⁾. Sur un contingent d'environ un milliard d'heures autorisé, 527 925 773 d'heures ont été utilisées en 2011, avec une large prédominance de l'industrie, ce qui n'est pas sans lien avec le poids de l'industrie italienne et une désindustrialisation moindre qu'en France. À l'inverse, en France, l'utilisation du dispositif de chômage partiel paraît plus résiduelle, malgré une progression récente. Après une forte augmentation entre fin 2008 et 2009 du nombre d'heures utilisées au titre du chômage partiel (près de 31 millions), ce dernier s'est stabilisé en 2011 à 12 millions d'heures (CALAVREZO, LODIN, 2012). Au total, si sur la période 2008-2009 la mesure a concerné en moyenne 260 000 salariés par mois, cet effectif est retombé à 34 000 salariés en 2011 (BEAUVOIR, CALAVREZO, 2012). D'une manière générale, le secteur industriel est dans les deux pays le premier utilisateur du dispositif : 85 % des heures consommées entre 2007 et 2010 et 75 % en 2011 pour la France, contre près de 80 % pour l'Italie.

Dans le cas italien, c'est l'importance du rôle joué par les syndicats qui peut contribuer à expliquer la centralité du dispositif. Fort d'un taux de syndicalisation important dans toutes les branches professionnelles (en moyenne 35 % des salariés), les syndicats sont des interlocuteurs centraux dans les débats portant sur l'organisation du travail et l'emploi (LEONARDI, 2003). Leur capacité d'intervention, notamment au niveau de l'entreprise, leur confère un rôle déterminant à la fois dans la négociation

décentralisée et au sein des commissions régionales chargées d'évaluer les causes de recours au chômage partiel. De plus, dans les entreprises, les délégués œuvrent à l'application du dispositif et veillent au respect d'un principe de rotation de la main-d'œuvre (BISIGNANO, 2013).

Le chômage partiel en Italie : un pilier consensuel de la politique de l'emploi

En Italie, le régime de chômage partiel incarne l'un des piliers fondamentaux de la politique économique et de l'emploi avec la *Cassa integrazione guadagni* (CIG), littéralement «caisse d'intégration des gains» que l'on propose de traduire par «caisse de compensation salariale». Elle se distingue d'un régime d'assurance chômage par le caractère temporaire de la suspension de l'activité de travail et le centrage sur certains secteurs d'activité. Originellement instituée comme mesure provisoire pendant la dernière phase du fascisme en 1941, elle a fini par devenir structurelle. À sa création, elle était limitée à certains bassins d'emploi du nord du pays, répondant à une volonté politique de soutien temporaire à la grande industrie : elle se proposait à la fois d'y éviter la mobilité intersectorielle des salariés vers les secteurs en pleine expansion (par exemple l'armement) et d'y préserver l'appareil industriel d'après-guerre (CHERCHI, 1958). Son extension, six ans plus tard, à l'ensemble du territoire peut davantage être interprétée comme un moyen d'accompagner le développement industriel et de maîtriser des fluctuations conjoncturelles de l'activité productive. Ainsi, le boom économique qui caractérise la décennie 1955-1965 est marqué par une importante transition productive qui signe l'avènement d'un appareil industriel spécialisé et diversifié.

Depuis son instauration, ce dispositif a permis aux salariés mis au chômage technique, essentiellement dans les moyennes et grandes entreprises, de bénéficier d'un salaire de remplacement pendant la cessation (complète ou partielle) temporaire de leur activité tout en préservant leur poste de travail au sein de la même entreprise (BISIGNANO, 2014). Le système de chômage partiel a donc évolué au fil du temps pour devenir une mesure politique de soutien de l'appareil productif et des emplois lors de périodes de contraction de l'activité productive.

Depuis 1968, la législation prévoit deux modalités d'application distinctes afin de faire face à des situations de difficultés économiques conjoncturelles ou structurelles. La première, la CIG ordinaire, intervient pour atténuer les effets imputables à un ralentissement temporaire de l'activité alors que la deuxième, la CIG extraordinaire, peut être demandée pour soutenir un processus de crise d'entreprise, de restructuration et/ou de réorganisation. Dans le premier cas, la durée de recours est limitée à 52 semaines tandis que pour la CIG extraordinaire, elle varie, selon le motif d'interruption de l'activité, entre un an en cas de crise d'entreprise et quatre ans

(1) En 2012, l'emploi industriel représente 26,2 % de l'emploi total en Italie, 24,7 % en Allemagne, et 18,7 % en France contre respectivement 28,4 %, 25,5 % et 19,8 % en 2008 (Eurostat, *Enquête sur les forces de travail*).

(2) Istituto Nazionale della Previdenza Sociale (INPS) (2011), *Rapporto Annuale*, Rome.

en cas de restructuration⁽³⁾. Le recours au chômage partiel devient donc un préalable à toute forme de restructuration et de réorganisation visant à réduire totalement ou partiellement le volume d'emploi : la construction de la CIG extraordinaire trouve son origine dans la volonté première d'accompagner des processus de réorganisation industrielle et d'amortir des crises sectorielles (MOSLEY, 1996).

En tout état de cause, dans ces deux cas de figure, le maintien du contrat de travail est assorti d'une réduction du salaire. Certes, les salariés perçoivent une indemnité de remplacement équivalente à 80% du salaire qui aurait été perçu pour les heures chômées dans la limite d'un plafond révisé annuellement : en 2013, ce plafond mensuel est fixé à 959,22 € bruts pour les salaires inférieurs ou égaux à 2075,21 € bruts et à 1 152,90 € pour les salaires supérieurs. De plus, cette indemnité est soumise à un prélèvement fiscal spécial de 5,84%. Comparativement au régime d'indemnisation du chômage, la CIG ouvre droit à un niveau de couverture plus important et plus long alors même que la réforme du marché du travail mise en œuvre par le gouvernement Monti⁽⁴⁾ tend à un alignement des deux prestations en termes de montant.

La place occupée par la CIG au sein des politiques de l'emploi est *de facto* tout à fait singulière : amortisseur industriel incontestable, outil direct et indirect de régulation de l'emploi et, tout à la fois, instrument de garantie salariale pour les salariés en emploi et de réduction salariale pour les employeurs. En raison également de son caractère structurel, le financement de ce dispositif demeure central pour comprendre sa place dans la régulation des processus de fluctuations de la main-d'œuvre. De fait, la protection de l'emploi *via* le maintien du contrat de travail au sein des marchés internes fait du système de la CIG un outil concurrent au régime commun d'indemnisation du chômage.

Depuis 1975, la CIG est un régime mixte dont le financement relève principalement d'une logique de type assurantiel. D'après la loi n° 164 / 1975, la CIG ordinaire est financée par des cotisations patronales dont le taux varie en fonction de la taille et du secteur d'activité de l'entreprise⁽⁵⁾. Quant à la CIG extraordi-

naire, son fonctionnement est garanti par des cotisations versées par les employeurs et les salariés⁽⁶⁾ auxquelles s'ajoute un financement public. L'indemnisation du chômage partiel relève d'une institution spécifique, l'Institut national de prévoyance sociale (*Istituto Nazionale della Previdenza Sociale*, INPS) à laquelle sont confiés la collecte et le versement des indemnités pour les heures chômées. Ce régime assurantiel, hors période de crise, est loin d'être déficitaire : avant 2008, les caisses de compensation salariale présentaient un solde largement positif. À titre d'illustration, entre 2003 et 2007, les deux caisses de CIG comptaient un actif cumulé de plus de 13 milliards d'euros (dont 10,855 milliards pour la CIG ordinaire et 2,4 milliards pour la CIG extraordinaire)⁽⁷⁾. Au cours de ces cinq années, les cotisations patronales annuelles au titre de la CIG ordinaire oscillent entre 2,329 (en 2003) et 2,870 milliards (en 2007) d'euros tandis que les prestations versées chaque année sur la même période sont comprises entre 278 (en 2007) et 516 (en 2005) millions d'euros. Parallèlement, le montant des cotisations patronales et salariales perçues au titre de la CIG extraordinaire progresse, passant de 826 millions d'euros en 2003 à 998 millions en 2007. Les prestations versées par l'INPS passent, pour leur part, de 300 millions d'euros en 2003 à 424 millions en 2007.

Ce système de protection engendre une flexibilité accrue (numérique, horaire et organisationnelle) tout en assurant la sécurité dans l'emploi pour les salariés assujettis à une réduction horaire. Une procédure obligatoire de consultation des représentants syndicaux d'entreprise est en outre prévue. Durant la période de mise en œuvre du dispositif, les salariés, tout en conservant leur poste de travail, restent néanmoins exposés au risque de licenciements collectifs. En effet, si dans le cadre de la CIG ordinaire aucune procédure particulière n'est nécessaire, la demande de CIG extraordinaire est susceptible de s'accompagner d'une déclaration préalable de l'employeur du nombre de salariés en sureffectif. C'est cette déclaration qui peut justifier une réduction du temps de travail (partielle ou totale, dans la limite de la durée légale du travail) établie pour chaque unité productive. De fait, en période de chômage partiel, des mesures peuvent être prises afin de faciliter la mobilité externe des salariés, telles que des primes de départs volontaires ou encore des plans d'accompagnement à la retraite.

(3) S'agissant de la CIG classique (hors agriculture et construction), sont éligibles toutes les entreprises industrielles et artisanales de plus de quinze salariés. La durée de recours ne peut excéder les trente-six mois sur un quinquennat de référence. En cas de crise d'entreprise, elle est fixée à douze mois (renouvelable jusqu'à vingt-quatre mois) ; en cas de restructuration / réorganisation ou de reconversion, elle est de vingt-quatre mois (deux prorogations de douze mois chacune sont possibles).

(4) Loi n° 92/2012.

(5) Pour le secteur industriel, le taux de cotisation pour les entreprises de moins de cinquante salariés est fixé à 1,90% du salaire brut et à 2,20% pour les entreprises de plus de cinquante salariés. Sont exclus du calcul les apprentis, les travailleurs en contrat d'insertion et de réinsertion. Sauf cas de force majeure, l'employeur est tenu de verser une contribution additionnelle calculée sur la base du montant de l'indemnité de CIG (de 4% pour les entreprises de moins de cinquante salariés à 8%).

(6) Depuis la loi n° 407 / 1990, la cotisation patronale est de 0,6% du salaire mensuel brut et la cotisation salariale de 0,3%. Les entreprises employant moins de 50 salariés doivent s'acquitter d'une contribution additionnelle équivalente à 3% du montant de l'indemnité de CIG ou de 4,5% si les effectifs sont supérieurs à 50 salariés.

(7) Communication générale sur la situation économique du pays pour l'année 2008, Ministère de l'Économie et des Finances, XVI^e législature, acte n° 3-00964, session n° 261, 30 septembre 2009.

La CIG, rempart contre la crise de 2008 ?

Dans le cas italien, l'évolution des missions remplies par la CIG doit être rapportée aux transformations des systèmes productifs, des secteurs d'activité ainsi qu'à l'utilisation variée qui est faite du dispositif (SCHENKEL, ZENEZINI, 1986). Ainsi, les années 1980 marquent le début d'une période de recours intensif qui contribue à amortir les conséquences sociales de la baisse temporaire de l'activité dans certains secteurs. Si plusieurs auteurs ont relevé un effet de segmentation de la main-d'œuvre et de frein à la mobilité sur le marché externe (GARONNA, PANIZON, 1982; DARDI 1983), d'autres analyses montrent l'absence d'un lien de causalité entre le comportement de la main-d'œuvre en CIG et la mobilité externe (SERAVALLI, 1986). Les modifications législatives intervenues à partir des années 1990 (nouvelles durées d'utilisation du dispositif, plafonnement du montant, élargissement à d'autres secteurs d'activité, etc.)⁽⁸⁾ accompagnent davantage, dans la période récente, la régulation des processus de restructuration et/ou de réorganisation. Certains auteurs considèrent que le recours au chômage partiel a constitué pour l'Italie à la fois le principal instrument de politique publique adopté pour atténuer l'impact social de la crise et un moyen de légitimer les syndicats du fait de leur participation à la négociation au niveau décentralisé (SACCHI *et al.*, 2011, pp. 78-89; pour les statistiques de recours, *cf. supra*).

Parallèlement, et afin de limiter cette progression du taux de chômage, un recours inédit au dispositif de modulation horaire a été enregistré. Globalement, pour la période 2008-2012, les deux modalités d'intervention de CIG ont été largement utilisées selon deux mouvements superposés que révèle l'exploitation des statistiques de l'INPS (voir graphique 2).

Graphique 2 : Évolutions du nombre d'heures utilisées de CIG, entre 2008 et 2012

Source : Graphique construit sur la base des rapports annuels de l'INPS de 2008-2011 et du « *Coordinamento Generale Statistico Attuariale* » (2012).

(8) Pour plus de détails, voir notamment PAPALEONI M. *et al.* (1993).

Le premier mouvement coïncide avec l'amorce de la crise. Face à ce qui alors paraissait être un ralentissement temporaire de l'activité, une augmentation significative du volume d'heures utilisées⁽⁹⁾ pour la modalité ordinaire de CIG (+ 395 % entre 2008 et 2009) a été enregistrée. Cette augmentation équivaut, en valeur absolue, à 71,8 millions d'heures de CIG ordinaire en 2008 et à 355,6 millions en 2009. La CIG ordinaire enregistre ensuite une baisse importante, de 58,3 %, sur la période 2009-2012 (de 355,6 millions à 148,2 millions d'heures).

Le deuxième mouvement correspond au prolongement de la crise et à ses conséquences désormais structurelles, d'où le recours massif à la CIG extraordinaire⁽¹⁰⁾. Entre 2008 et 2009, la progression approche les 140 % : la CIG extraordinaire passe de 101 à 242,3 millions d'heures, ce qui représente 40,5 % du total des heures de chômage partiel consommées. Entre 2009 et 2010, on enregistre une nouvelle hausse de près de 70 % avec 412 millions d'heures utilisées, ce qui représente 67,7 % du total des heures de CIG. Sur la période plus récente, 2010-2012, on constate que malgré une légère baisse des recours « extraordinaires » (- 7,8 %), leur part reste très élevée (71,9 % du total). Le contexte actuel souligne que la portée du chômage partiel dépasse largement celle d'une mesure destinée à seulement amortir les effets de la conjoncture. En limitant notre attention à la CIG extraordinaire, on constate que l'industrie demeure le principal utilisateur du dispositif (en 2011, 79,9 % du total), suivi par le bâtiment et les services.

Le chômage partiel : un outil de défense syndicale face aux restructurations ?

S'intéresser aux restructurations présuppose de se doter d'une définition assez large, capable d'englober les processus qui affectent la structure de l'organisation, les pratiques de travail et les relations d'emploi (BEAUJOLIN-BELLET, SCHMIDT, 2012). Lorsque les restructurations impliquent également des plans de suppression d'emplois, des actions collectives à l'initiative des salariés et de leurs représentants sont expérimentées. Afin d'interroger les mécanismes de mise en œuvre d'un plan de

(9) Nous entendons par « utilisées », les heures effectivement consommées et payées au titre du chômage partiel.

(10) Les statistiques traitant de la CIG extraordinaire incluent les situations de restructuration, de réorganisation ou de crise d'entreprise mais également un dispositif dit « CIG en dérogation ». Ce dispositif temporaire financé par l'État et les régions s'adresse principalement aux salariés et entreprises n'entrant pas dans le champ d'application de la CIG extraordinaire. Après autorisation administrative, il peut être élargi à titre exceptionnel aux entreprises ayant épuisé la durée maximale autorisée de recours à la CIG.

restructuration prévoyant une réduction d'effectifs, deux monographies d'entreprises d'électroménager sont présentées. Elles sont issues d'un travail empirique conduit sur 54 établissements (voir encadré 1) éligibles au régime de chômage partiel. La recherche a porté sur trois volets complémentaires : les causes du recours au chômage partiel, son usage / son appropriation par l'acteur syndical et les effets produits par l'utilisation du dispositif sur l'emploi. S'agissant des causes, des difficultés économiques conjoncturelles ou une crise structurelle induisent un recours différencié à la CIG

ordinaire ou extraordinaire. Dans la plupart des établissements de l'échantillon (près de 85 % des cas), l'analyse a révélé des recours successifs et/ou alternés aux deux modalités de CIG sur la période 2005-2012.

Concernant l'appropriation du dispositif par l'acteur syndical, le travail conduit sur l'ensemble des établissements ayant recouru à la CIG extraordinaire a montré deux orientations différentes d'accompagnement vers le marché du travail ou de tentative de maintien dans l'emploi.

Encadré 1 Méthodologie

Cet article s'inscrit dans un travail de recherche mené entre 2009 et 2012 auprès de 54 établissements localisés dans quatre zones géographiques (nord-ouest, nord-est, centre et sud de l'Italie) et employant entre 50 et 1 500 salariés. Sans avoir la prétention de constituer un échantillon représentatif des entreprises ayant subi un plan de restructuration, la recherche se veut néanmoins transversale et couvre plusieurs secteurs d'activité présentant des caractéristiques socio-économiques diverses : métallurgie, automobile, plasturgie, informatique, chimie, électroménager-électronique. Chaque établissement a fait l'objet d'une série d'entretiens semi-directifs auprès de différents acteurs syndicaux, patronaux et salariés. Parallèlement, et afin de reconstruire la position syndicale sur le chômage partiel, des responsables syndicaux nationaux et territoriaux des deux principales confédérations (CGIL, *Confederazione Generale Italiana del Lavoro* et CISL, *Confederazione Italiana Sindacato Lavoratori*) et de leur fédération de la métallurgie (FIOM-CGIL [*Federazione Impiegati Operai Metallurgici*] et FIM-CISL [*Federazione Italiana Metalmeccanici*]) ont été rencontrés. Issues toutes deux de la *Confederazione Generale del Lavoro* (Confédération générale du travail), la CISL était à l'origine inspirée par la démocratie chrétienne alors que la CGIL était à sa création proche des courants communistes et socialistes.

Le présent article retient de ce travail deux monographies d'entreprises (Bialetti et Fagor-Brandt) implantées dans le bassin d'emploi de Brescia et relevant de la branche de la métallurgie et du secteur de l'électroménager.

Afin de mesurer et de caractériser l'ampleur du recours au chômage technique (partiel ou total) durant la période récente, 2008-2012, plusieurs bases de données ont été interrogées. Pour dresser une cartographie sectorielle et territoriale des entreprises concernées par un processus de restructuration / réorganisation, deux sources ont été mobilisées :

- les données produites par l'Observatoire CIG de l'INPS (*Istituto Nazionale della Previdenza Sociale*, Institut national de prévoyance sociale). Elles permettent d'interroger des variables d'analyse, telles que le nombre d'heures autorisées pour les ouvriers et les employés, le type d'intervention (ordinaire ou extraordinaire), selon la branche ou le bassin d'emploi ;
- les données issues du « *Coordinamento Generale Statistico Attuariale* », qui permettent de recenser le volume d'heures effectivement utilisées sur le contingent d'heures autorisées à partir des demandes administratives transférées à l'INPS par les entreprises.

En vertu de la centralité de la négociation sur l'emploi au niveau de l'établissement, les stratégies des acteurs syndicaux sont primordiales pour comprendre les mécanismes de régulation « multiniveaux » d'un processus de réorganisation productive. Les deux expériences de restructurations présentées ici illustrent la manière dont les élus syndicaux et les salariés s'approprient le dispositif de chômage partiel. Nous mobilisons huit entretiens semi-directifs réalisés entre avril et octobre 2011 auprès de deux catégories d'acteurs principales : responsables syndicaux et salariés. Nous avons ainsi rencontré deux délégués syndicaux d'entreprise élus, respectivement membres de la FIOM (Fagor-Brandt) et de la FIM (Bialetti), ainsi que deux salariés ayant subi les processus successifs de restructuration. Nous mobilisons également quatre entretiens complémentaires, au niveau de la branche et du territoire, avec deux responsables nationaux de la branche de la métallurgie appartenant à la FIOM-CGIL et à la FIM-CISL et deux responsables syndicaux territoriaux qui nous ont permis d'établir un état des lieux des établissements et des caractéristiques socio-économiques du bassin d'emploi.

Enfin, plusieurs types de documents ont contribué à compléter les deux monographies : négociation des plans sociaux, accords d'entreprises, accords ministériels, communiqués de presse syndicale ou encore bilans sociaux. Les entretiens nous ont permis de dégager deux interrogations majeures relatives aux stratégies différentes des acteurs collectifs et individuels. La première porte sur l'appropriation du dispositif de chômage partiel selon que le recours présente un caractère conjoncturel (Bialetti) ou structurel (Fagor-Brandt). La deuxième concerne davantage les solutions envisagées en termes d'emploi pour les deux établissements, à la fois sur la période récente (2008-2012) et sur une temporalité plus longue (2005-2012), à l'aune des mesures d'anticipation ou d'accompagnement (programme de requalification, activité de formation, etc.) envisagées par les délégués syndicaux dans le cadre de la négociation.

Indépendamment du secteur d'activité ou de la majorité syndicale, l'ensemble des acteurs interrogés manifestent leur attachement unanime au dispositif. Bien qu'il ne soit pas possible d'établir une relation systématique, la présence d'un syndicat fortement majoritaire influence néanmoins l'adoption de l'une ou de l'autre des orientations collectives mentionnées ci-dessus. En ce sens, les termes de la négociation ou encore la stratégie de l'établissement sont également des variables déterminantes. Tous secteurs d'activité confondus, lorsque la CISL (*Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori*) est majoritaire, la logique de maintien dans l'emploi des salariés touchés par le dispositif se retrouve dans moins de 40 % des cas observés contre les trois quarts lorsque la CGIL (*Confederazione Generale Italiana del Lavoro*) est majoritaire.

Parallèlement, ce n'est pas tant le type d'entreprise que l'affiliation à une branche professionnelle qui conditionnerait le choix d'une stratégie. La branche métal-mécanique, comparativement à d'autres, semble ainsi constituer un cadre particulièrement propice à l'expérimentation du maintien dans l'emploi, en raison notamment d'un fort taux d'adhésion syndicale (près de 33 %). La branche semble avoir un effet propre, au-delà de stratégies syndicales qui restent bien différenciées autour de l'objectif du maintien dans l'emploi (dans plus d'un cas sur deux pour la FIM-CISL [*Federazione Italiana Metalmeccanici*] et près de huit cas sur dix pour la FIOM-CGIL [*Federazione Impiegati Operai Metallurgici*]).

S'agissant des effets sur l'emploi, si la CIG peut incarner une forme d'intériorisation du risque de la perte d'emploi, les conséquences peuvent être diverses selon que la CIG est mobilisée en tant que réponse à un risque temporaire ou irréversible. Deux cas de figure non exhaustifs peuvent se présenter dans le cadre d'une intervention extraordinaire, qui doit être demandée par l'entreprise (*cf. supra*). Lorsque, dans un contexte de restructurations, les pressions sur l'emploi sont supposées être transitoires, la CIG extraordinaire peut produire un « effet d'amortisseur ». À l'inverse, lorsque les suppressions d'emplois apparaissent comme inévitables, la CIG extraordinaire agit comme un « sas », c'est-à-dire comme un dispositif qui, tout en préservant les emplois des salariés pour une durée déterminée, les place dans une situation transitoire vers le marché du travail. Cette distinction doit être interprétée comme un outil heuristique permettant de déchiffrer les conséquences du dispositif sur l'emploi. Toutefois et compte tenu de la complexité des cas étudiés, il n'est pas toujours possible d'inscrire les effets de la CIG dans ces deux cas de figure. Des effets d'aubaine, notamment liés au niveau de qualification professionnelle, peuvent être constatés pour certains groupes de salariés confrontés à une stratégie collective de maintien dans l'emploi. Dans certains secteurs d'activité à haute spécialisation

et qualification (par exemple dans l'informatique), nous pouvons observer que la CIG produit à la fois un effet d'amortisseur sur l'emploi et, indirectement, individuellement, un effet de sas. Autrement dit, si le recours collectif au dispositif vise à amortir une crise, cette période est parfois mise à profit par les salariés les plus qualifiés pour préparer un changement d'emploi.

En prenant en compte les trois niveaux d'analyse (causes, usages, conséquences) et par le biais des deux monographies d'entreprises, nous nous efforcerons de tester l'hypothèse selon laquelle l'usage et l'appropriation du chômage partiel mis en avant par la stratégie collective défendue lors de la négociation par l'acteur syndical influencent les effets induits sur l'emploi (CIG-amortisseur ou CIG-sas).

Des monographies contrastées d'industries en restructuration

Dans chacun des deux établissements analysés, la stratégie syndicale a conduit à une utilisation différente de la même modalité de chômage partiel.

Pourtant, appartenant au même secteur d'activité, les deux établissements se rapprochent par les nombreux changements de périmètre organisationnel et stratégique entrepris par Bialetti Industrie, d'une part, et par la multinationale coopérative Mondragón pour sa branche Fagor Electrodomesticos, d'autre part. Par ailleurs, leur ancrage territorial est identique : la province de Brescia se caractérise par un développement industriel et productif indéniable et un taux de chômage, certes en hausse depuis 2008, mais qui demeure bien inférieur à la moyenne nationale (6,8 % en 2012 contre 3,1 % en 2008). Afin d'appréhender les évolutions de l'organisation productive et du volume d'emploi, l'analyse intégrera la nature des processus de restructurations ainsi que le recours à des dispositifs légaux et conventionnels visant à gérer les parcours professionnels de salariés à l'activité partiellement ou totalement suspendue.

Dans les deux établissements étudiés, les processus de restructuration paraissent dépendants de facteurs exogènes : la crise des marchés et la concurrence des pays émergents représentent les principales causes invoquées pour légitimer des plans de réductions d'effectifs. Mais ils prennent des formes différentes.

Chez Fagor-Brandt, les restructurations successives s'inscrivent dans une stratégie européenne de fusion / acquisition tant financière que productive du groupe coopératif, difficile à cerner sur le long terme (AMADO-BORTHAYRE, 2009) mais qui, dans le cas italien, a conduit à une reconversion productive partielle du site. Inversement, le cas de Bialetti relève davantage d'une stratégie d'externalisation, puis de délocalisation et enfin, de reconversion partielle.

Dans les deux cas présentés, le recours au chômage partiel n'est qu'une des conséquences d'un mouvement plus large de restructuration : Bialetti engage de 2008 à 2013 deux négociations sur le chômage partiel alors que chez Fagor-Brandt, pour la période 2003-2013, cinq accords ont été signés.

Un tel contexte influence en partie la manière dont s'organisent les initiatives des représentants syndicaux. Par ailleurs, l'environnement syndical lui-même joue un rôle dans les négociations. Dans les deux cas, les deux principales fédérations de la métal-mécanique (FIOM et FIM), rattachées respectivement aux confédérations syndicales CGIL et CISL, bénéficient d'une solide représentativité⁽¹¹⁾. Si, dans le cas de Bialetti, les négociations ont été conflictuelles, chez Fagor-Brandt, elles ont été menées de manière plus unitaire et dans les deux cas, la stratégie collective adoptée a été soumise au vote des salariés réunis en assemblée (voir encadré 2).

Les deux monographies reflètent deux stratégies syndicales différentes dont les effets sur l'emploi illustrent, d'une part, une utilisation de la CIG fonctionnant comme un «sas» et, d'autre part, comme un «amortisseur».

Le cas de Bialetti est caractéristique d'un processus de restructuration dans lequel le recours à la CIG sert à la fois de variable d'ajustement du volume d'emploi et de réorganisation productive. Face au caractère irréversible des suppressions d'emplois, la négociation a donné lieu également à des procédures de licenciements collectifs et à un recours au chômage partiel. Dans ce cas de figure, la stratégie syndicale d'accompagnement des salariés vers le marché externe du travail a conduit à une utilisation de la «CIG-SAS».

Inversement, Fagor-Brandt incarne un cas emblématique de stratégie syndicale de refus des licenciements et d'usage de la CIG comme tentative pour maintenir les salariés dans leur emploi. Néanmoins, plusieurs dispositifs conventionnels ont été mis en œuvre pour réduire le volume d'emploi : plans de départ volontaire et dispositifs de fin de carrière. Dans ce contexte, la mobilisation collective autour de la CIG induit un effet d'amortisseur sur l'emploi en prévision d'une reprise de l'activité productive.

(11) La spécificité de la représentation syndicale italienne réside dans l'articulation entre les structures provinciales et les représentants élus dans les entreprises (RSU, *Rappresentanza Sindacale Unitaria*).

Encadré 2

Climat syndical et déroulement des négociations

Dans les deux cas analysés, le climat syndical semble avoir une incidence sur le déroulement des négociations. Dans le cas de Fagor-Brandt, la stratégie unitaire a permis de fédérer l'action syndicale autour du refus des licenciements. À cet égard, la presse syndicale faisait état, dès 2006, du fait que «les assemblées de travailleurs ont donné mandat aux représentants syndicaux pour négocier la mise en place d'un plan industriel excluant le recours aux licenciements mais aussi pour obtenir des garanties sur l'emploi, les salaires et les perspectives du site» («Senza investimenti non si può garantire il futuro di Brandt Italia», *Metalfiom*, Anno XV, n° 54, octobre 2006, p. 6).

C'est à cette seule condition que les syndicats ont accepté d'entamer une négociation sur l'usage des amortisseurs sociaux nécessaires à la reprise car selon la FIOM, «depuis 2001, les difficultés perdurent. Les travailleurs doivent affronter un ensemble de problèmes sans lien avec la production et la capacité productive de l'établissement» («Ancora difficoltà alla Brandt di Verolanuova», *Metalfiom*, Anno XVI, n° 57, giugno 2007, p. 7). L'objectif défendu était donc de permettre «dans un contexte de crise industrielle sans précédent, d'affronter avec des mesures alternatives et non traumatisantes, la question des sureffectifs» (Communiqué de presse, FIOM, 16 mars 2009) en refusant les licenciements et en privilégiant des systèmes d'accompagnement vers la retraite.

Inversement, chez Bialetti, les fortes tensions entre les équipes syndicales ont alimenté une controverse qui se manifestera tout au long des négociations. Ainsi, «la FIOM n'a jamais considéré comme irréversible le choix de Bialetti et a maintenu pour toute la durée des négociations une position de refus des licenciements» considérant qu'il était «immoral que des travailleurs votent sur le licenciement d'autres travailleurs» («Licenziano e firmano i licenziamenti... hanno proprio toccato il fondo», *Metalfiom*, Anno XVII, n° 62, marzo 2009, p. 5). En revanche, la FIM a toujours affirmé que «l'objectif est de sauver le travail qu'il y a, [...] d'essayer d'obtenir de la part de l'entreprise tout ce qu'il est possible d'obtenir pour accompagner vers un nouvel emploi les sureffectifs. D'un côté, on a les barricades [FIOM] et d'un autre côté, la responsabilité de sauver les postes de travail qu'il est possible de sauver» (Communiqué de presse, FIM, 21 mai 2011).

Le chômage partiel, «sas» pour préparer à la mobilité externe : le cas de Bialetti

Chez Bialetti (voir encadré 3), la gestion des restructuration s'est déroulée dans un contexte de négociation assez conflictuel entre les différents représentants syndicaux quant à la légitimité des plans de réorganisation annoncés par la direction. Dans les

deux phases de restructurations connues par l'établissement Bialetti, les divergences syndicales ont conduit à la conclusion d'accords signés uniquement par la FIM (la FIOM s'étant positionnée contre). La négociation a été plus favorable à l'orientation promue par les élus de la FIM-CISL⁽¹²⁾ qui s'est appuyée sur le vote d'adhésion exprimée en assemblée par les salariés. Si le choix de la direction de procéder à des licenciements n'a pas été contesté, l'action syndicale a néanmoins permis de négocier un recours au chômage partiel pour les salariés en sureffectifs. Dans ce contexte, l'usage de la CIG traduit une volonté syndicale de faire appel au dispositif afin d'accompagner, sur un temps plus long, la transition et la mobilité des salariés vers un nouvel emploi.

Encadré 3 Bialetti SA

Bialetti Industrie est une entreprise spécialisée dans la production et la distribution de petit électroménager et d'articles culinaires. Fondée en 1919, elle emploie aujourd'hui environ 900 salariés dans le monde. Avant 2010, le groupe était présent en Italie sur deux sites, dans le Piémont et en Lombardie.

Entre 2008 et 2012, le chiffre d'affaire du groupe recule de 48,2 millions d'euros. Bialetti enregistre également, sur la même période, un fort recul de son bénéfice net qui, pour 2012, est de 876 000 euros contre 2,8 millions pour 2011 (et 23,5 millions en 2008).

Dans ce contexte, les deux établissements italiens sont confrontés à une restructuration qui conduit à une délocalisation partielle et à une diversification de l'activité productive. La baisse des ventes dans un contexte de forte concurrence est d'environ 27 % entre 2008 et 2010 et amène le groupe à déclencher trois plans sociaux. Le premier concerne le site piémontais qui est définitivement fermé en 2010 et dont la production est délocalisée en Roumanie. Environ 120 salariés sont touchés par la fermeture de l'établissement. Parallèlement, l'établissement de Brescia, qui nous intéresse ici, connaît deux phases de restructuration entre 2008 et 2012. Elles semblent étroitement liées à la forte concurrence, sur le marché de l'acier, des producteurs installés dans les pays émergents mais également à la volonté du groupe de réduire ses coûts de production.

La première phase de restructuration débute au cours de l'année 2008 : elle coïncide avec l'externalisation d'une partie de la production et la suppression de 75 emplois. La deuxième, en 2011, correspond à la cessation totale de la fabrication d'articles culinaires et à sa délocalisation en Turquie. Ce dernier plan concerne 85 salariés sur un volume total de 293 travailleurs début 2011. Fin 2011, tous types de contrats confondus, les femmes représentent 49,2 % des effectifs (Bilan social).

Une telle orientation syndicale est cohérente avec un référentiel d'action privilégiant une logique de sécurisation des parcours individuels. À cet effet, les délégués ont prôné une stratégie d'accompagnement visant à renforcer l'employabilité des salariés sur le marché du travail par le biais de programmes de suivi personnalisé et d'actions de formation. En cela, ils rejoignent la vision de la fédération sur la place centrale à attribuer aux actions de formation lors d'une phase de restructuration.

« En ce qui concerne la formation, dans le cas des restructurations elle est nécessaire [...]. En gros, une fois que des actions de formation sont négociées, cette offre doit devenir une obligation parce qu'il est bien que les travailleurs, eux aussi, s'activent pour avoir plus de chances de trouver un emploi [...]. Plus le travailleur a une professionnalité élevée et plus il pourra se vendre sur le marché. Quand il y a une CIG, les plus qualifiés sont les premiers à partir en optant pour les démissions. Voilà l'intérêt de la formation pendant ces périodes parce que si tu es formé, tu augmentes les possibilités de retrouver un emploi, sinon tu restes en CIG. »

(Extrait d'entretien avec le secrétaire général de la FIM, avril 2011.)

Ainsi, le secrétaire général de la fédération, tout en reconnaissant les différences majeures entre les causes de recours, se prononce très favorablement sur l'utilisation et l'utilité de la CIG :

« La CIG est un amortisseur social important aussi parce que c'est le seul. À part cela, il y a l'allocation-chômage. Mais dans ce cas, on est déjà face à un licenciement. La CIG, au contraire, n'interrompt pas la relation d'emploi mais la maintient [...]. Donc il s'agit là d'un instrument fondamental pour la gouvernance des variations [d'activité], des situations impliquant la gestion des entreprises, pour gérer les difficultés que peuvent rencontrer les entreprises sans les faire peser sur les travailleurs. C'est un instrument de flexibilité, de gestion de la main-d'œuvre et du marché mais aussi des crises transitoires ou plus structurelles. Chez nous, cela a toujours bien fonctionné, c'est un instrument important qui, je crois, ne doit pas être supprimé. »

(Extrait d'entretien avec le secrétaire général de la FIM, avril 2011.)

Dans le cas de Bialetti, l'action collective s'est donc orientée vers la conclusion d'accords prévoyant une période de chômage partiel préalable aux licenciements collectifs dans les deux phases de restructuration.

La première, débutée en novembre 2008 pour externaliser une partie de la production, se conclut par une procédure de licenciements collectifs pour 75 salariés dont 56 ouvriers. Parallèlement, un recours au chômage partiel pour restructuration a été demandé dès février 2009 pour une durée d'un an. Dans ce cas particulier, le recours au chômage partiel a servi à « dissimuler » la condition de chômeurs à laquelle les salariés étaient déjà

(12) Le *collegium* syndical est composé de six membres, dont trois appartenant à la FIM.

confrontés. D'ailleurs, un délégué syndical FIM, responsable service clientèle étranger, ne nie pas ce risque (octobre 2011) :

« Je pense que parfois la CIG extraordinaire peut représenter un moyen de camouflage du chômage. Lorsque la CIG a comme finalité une restructuration importante, elle ne garantit rien, seulement un peu plus de salaire pour les personnes. Dans notre cas, la première CIG avait permis d'éviter que toute la production disparaisse. »

Dans le même temps, comme il le précise, une prime supplémentaire à l'indemnité de chômage partiel légalement due a été négociée avec la direction : *« Attention, nous avons quand même négocié une prime de 200 à 300 euros mensuels en plus de leur indemnité moyenne de 800 euros. Ce n'est pas rien ! »*

Quant au dialogue avec les autres élus syndicaux, il n'a pas été sans heurt : le plan social ciblant 75 salariés a en effet été l'occasion d'un conflit ouvert autour de sa légitimité. Le délégué syndical FIM explique en octobre 2011 : *« Il n'y a pas eu d'unité syndicale car, selon la FIOM, il n'était pas admissible qu'une unité de production, c'est-à-dire les travailleurs, puissent être en CIG totale et licenciés. Raison pour laquelle selon eux aucun accord n'était possible. »*

De fait, cette première restructuration laisse entrevoir une stratégie de délocalisation du groupe bien plus importante, qui s'est traduite, quelques années plus tard, par le transfert progressif des activités moins rentables vers les pays à moindres coûts salariaux.

Le deuxième plan de restructuration intervenu en juin 2011 prévoit la cessation totale d'une partie de l'activité et le licenciement de 85 ouvriers sur 135⁽¹³⁾ ainsi que la délocalisation définitive de la production. Cette fois, les délégués FIM, en appelant les salariés à se prononcer sur la viabilité de l'accord signé avec la direction, s'assurent de la légitimité de leur action par le biais d'un vote en assemblée générale, qui leur est favorable à 84,6 %. Cependant, ce référendum sera fortement contesté par les délégués syndicaux FIOM-CGIL, ce qu'atteste cet extrait du communiqué de presse de la FIOM du 25 mai 2011 :

« 156 votants parmi lesquels 82 employés, qui ne seront pas touchés par les licenciements, se sont exprimés. Encore une fois, on demande aux salariés les plus protégés d'ouvrir la voie au licenciement des ouvriers sans que ceci se traduise par la moindre perspective future. »

Pour autant, les résultats de cette consultation constituent une forme de légitimation nouvelle de l'action collective. Contrairement à la précédente

restructuration, celle-ci prévoit le développement d'une nouvelle activité (la fabrication de capsules de café) et le redéploiement d'environ 50 salariés précédemment concernés par le plan social et qui avaient été intégrés dans un parcours de requalification professionnelle. Comparativement à la première restructuration, elle favorise la négociation de dispositifs conventionnels visant, d'une part, à accroître l'employabilité des salariés et, d'autre part, à faciliter les départs anticipés⁽¹⁴⁾. Dans ce contexte, la CIG est utilisée comme un sas, c'est-à-dire mise à profit pour encadrer et préparer la mobilité des salariés vers un autre emploi. Plusieurs mesures sont donc négociées afin d'attribuer aux parcours de formation un rôle déterminant dans la réinsertion professionnelle des salariés licenciés.

Bialetti met à disposition de ses salariés plusieurs actions de formation, tandis que des primes de requalification professionnelle de 2 500 € sont versées aux entreprises du territoire qui recrutent les salariés en contrat à durée indéterminée (CDI) sur leur niveau de qualification antérieur. Au cours des vingt-quatre mois de CIG, la stratégie syndicale s'est donc concentrée sur la requalification professionnelle, comme le souligne le délégué FIM en octobre 2011 :

« En négociant la CIG pour vingt-quatre mois, on a laissé le temps aux salariés de trouver un autre emploi, disons, une requalification professionnelle qui pouvait les rendre plus attractifs sur le marché du travail. »

Sur l'opportunité de recourir au chômage partiel, la position syndicale majoritaire a évolué depuis la première restructuration. Le délégué FIM explique :

« C'est par la négociation que nous avons obtenu la CIG pour deux ans. Le pouvoir syndical a consisté à dire que, même dans la pire hypothèse, il est possible de garantir le maintien dans l'emploi pour 50 personnes et la requalification pour les autres. S'agissant de cette requalification, moi je ne peux pas ne pas être réaliste... S'ils souhaitent devenir astronautes, ça va être difficile. Moi, je peux leur donner un aperçu des besoins du marché et s'ils sont d'accord, leur offrir les formations nécessaires pour les aider à se requalifier dans ce sens. En tant que représentant syndical je leur dis quoi faire. »

Si, lors de la première restructuration, le recours au chômage partiel pouvait s'interpréter comme une démarche dont l'objectif était d'assurer une période de protection dans l'emploi plus importante que celle qu'offre le droit commun du chômage, lors de la seconde, le choix assumé d'accompagnement des salariés touchés par le plan social vers le marché du travail externe traduit pour l'acteur syndical une utilisation plus « pragmatique » des périodes chômées.

(13) Au moment des entretiens, en octobre 2011, l'établissement comptait 270 salariés dont 142 employés, 117 ouvriers et 11 dirigeants.

(14) L'accord prévoit des primes dégressives selon la période de départ : 17 000 € avant le 31 décembre 2011, 15 000 € de janvier à juin 2012, 10 000 € de juillet à décembre 2012. À partir de janvier 2013, la prime n'est plus que de 7 500 €.

Le chômage partiel, «amortisseur» pour retarder la perte d'emploi : le cas de Fagor-Brandt

À compter de 2001, l'établissement Fagor-Brandt de Brescia (dont l'origine remonte aux années 1950, voir encadré 4) connaît une succession quasi ininterrompue de procédures de restructuration. On peut y distinguer trois périodes.

La première, de septembre 2001 à mars 2003, coïncide avec la gestion d'une situation de crise déclenchée par la faillite du groupe. Afin de préserver l'équilibre économique et l'activité de l'entreprise, l'État nomme un administrateur provisoire. Un an plus tard, le tribunal de Brescia désigne un administrateur judiciaire, ce qui conduit, en 2003, au rachat du site par le groupe israélien Elco dont la coopérative basque Fagor détient 10% du capital. Au cours de cette période, le maintien dans l'emploi de près de 860 travailleurs est garanti par le recours au dispositif de chômage partiel extraordinaire.

Lors de la deuxième phase, d'avril 2003 à mai 2006, le nouvel acquéreur tente de développer un nouveau plan industriel. Toutefois, le groupe Elco-Brandt se trouve confronté à des difficultés économiques⁽¹⁵⁾ qui conduisent l'entreprise à envisager 180 suppressions d'emplois sur les 669 salariés que compte l'établissement en avril 2005 (dont 155 ouvriers entre 2005 et 2007).

En avril 2006, l'acquisition de 100% du capital d'Elco-Brandt par la coopérative espagnole Fagor marque le commencement d'une troisième phase. Le site, qui regroupe encore 650 salariés (dont 509 ouvriers, 120 employés) devient une filiale de Fagor-Brandt. Dès mars 2007, aux 180 suppressions de postes annoncées en 2005 s'en ajoutent 70, soit un total de 250 (dont 198 ouvriers et 52 employés) sur 636 salariés (dont 503 ouvriers et 125 employés). Le groupe communique sur d'importants investissements cependant qu'il engage un processus de restructuration. Une procédure de chômage partiel mise en place entre 2008 et 2010 concerne 450 salariés sur les 575 restants; elle prévoit notamment le départ de 108 salariés (accompagnement vers la retraite et départs volontaires).

L'utilisation du chômage partiel se poursuit entre 2010 et 2012 pour les 463 salariés restants; 26 salariés quittent l'établissement. Le recours continu et alterné au chômage partiel ne s'arrête pas, puisqu'en mai 2012 Fagor-Brandt annonce la fin de la production d'électroménager avec la fermeture du site d'ici juillet 2013 et la création d'une nouvelle activité productive (scooters électriques, recyclage d'appareils électriques, etc.) avec réintégration progressive de 266 salariés sur les 437 restants.

(15) Ces difficultés sont dues à la concurrence des pays émergents ainsi qu'au recul des ventes, notamment au Royaume-Uni.

Encadré 4 Fagor-Brandt

Les processus de restructurations auxquels a été confronté l'établissement Fagor-Brandt remontent au début des années 2000. Avant cette date, cet établissement familial (Ocean, créé en 1950) était la propriété du groupe italien d'électroménager Nocivelli par l'intermédiaire de la holding El-fi.

À la fin des années 1980, le groupe emploie plus de 1 200 salariés en Italie. Il entreprend une stratégie d'expansion au cours des années 1990 conduisant à la prise de contrôle de plusieurs entreprises. En 1997, le groupe compte près de 9 500 salariés en Europe. Cette stratégie culmine avec l'acquisition en 2000 du groupe Brandt et une prise de participation majoritaire dans le groupe Moulinex.

En 2001, le groupe traverse une grave crise financière et productive qui le conduit à la faillite et au rachat, en 2006, par la coopérative basque espagnole Mondragón pour sa branche Fagor Electrodomésticos. Cette multinationale réalise en 2011 un chiffre d'affaires de 13,7 milliards d'euros (secteur bancaire, distribution et industrie). Fagor-Brandt y concentre la production d'appareils électroménagers dont l'actionnaire unique est Fagor-group. Ce dernier compte quatorze sites de production en Europe et un chiffre d'affaire de 1,3 milliard d'euros en 2011.

Fagor-Brandt représente un cas emblématique d'une stratégie syndicale qui a cherché à retarder et à amortir par un recours prolongé au chômage partiel les effets de la perte d'emploi. Afin d'éviter une procédure de licenciements collectifs, l'action syndicale s'est orientée vers la négociation de mesures conventionnelles alternatives dans l'objectif de mettre en place une régulation des sureffectifs moins traumatisante qu'un retour direct sur le marché du travail externe. Ajustement du temps de travail, plans de requalification professionnelle, mobilité interne, plans de départs volontaires avec primes, accompagnement vers la retraite sont les dispositifs les plus couramment mobilisés pour contester les procédures de licenciement.

Tout au long du processus de négociations, les délégués de la FIOM cherchent à défendre et à maintenir l'emploi. À la suite des élections professionnelles, la FIOM est le syndicat le mieux représenté avec huit délégués sur treize en 2011. Par ailleurs, l'établissement enregistre un taux de syndicalisation très important (près de 90% des salariés adhèrent à une organisation syndicale), ce qui n'est pas conséquence sur les enjeux de la négociation.

S'inscrivant dans un référentiel d'action qui privilégie une logique de maintien du poste de travail, les délégués poursuivent, par leur action collective, l'objectif d'amortir sensiblement le traumatisme provoqué par le licenciement.

« Certes, il est vrai que les dispositifs comme la CIG ont beaucoup aidé dans cette phase de crise. Il est aussi vrai qu'en Italie [...], il manque une politique industrielle. Aujourd'hui, on assiste de plus en plus à des situations dans lesquelles des multinationales font du shopping... dans le sens où elles viennent, puis décident où il est convenable d'investir, puis on ferme d'un côté, on délocalise de l'autre, et à la fin, aucune perspective du point de vue de l'emploi n'est envisageable. »

(Extrait d'entretien avec le secrétaire national de la FIOM, avril 2011.)

Plus qu'incarner une orientation collective de refus des processus de restructuration, l'action syndicale s'inscrit plutôt dans une stratégie d'évitement du licenciement et d'accompagnement, sur un registre « volontariste », des salariés ayant décidé de quitter l'entreprise, en préférant les sorties du marché du travail – accompagnement vers la retraite – aux sorties sur le marché du travail – mobilité externe. Ainsi, les organisations syndicales prônant l'utilisation du chômage partiel afin de gérer une crise diffèrent le risque de la perte d'emploi tout en permettant à l'entreprise d'opérer des mutations organisationnelles et productives sur une longue période. En ce sens, l'expérience Fagor-Brandt est symptomatique de l'utilisation de la CIG comme amortisseur pour l'emploi, ce qu'approuve le délégué FIOM, ouvrier spécialisé (octobre 2011) :

« La réduction horaire est un instrument qui donne quelques garanties parce que de toute façon, on part du présupposé qu'on est tous là, on travaille moins, certes... mais tous travaillent. C'est l'esprit que devrait avoir un amortisseur social... pouvoir répartir entre tous la réduction de salaire. »

De fait, le recours continu à l'ajustement du temps de travail a permis à la fois de sauvegarder temporairement les postes de travail et de réduire les coûts salariaux tout en étalant dans le temps le départ des salariés considérés en sureffectif. La préservation des postes est en effet un objectif mis en avant avec force par le délégué FIOM (octobre 2011) :

« On a réussi à donner la garantie qu'au moins tu gardes ton poste de travail. Il est clair que tu as un revenu minimum chaque mois mais si tu n'avais même pas ça, ce serait bien pire aujourd'hui. Notre objectif depuis 2001 était de faire un accord syndical pour essayer de maintenir dans l'entreprise tout le monde et tenter de ne laisser personne dehors. »

Toujours afin d'assurer le maintien dans l'emploi, une autre mesure phare fait l'objet de négociations en 2009, à savoir la possibilité accordée aux salariés mis en CIG d'expérimenter pendant cette période un détachement professionnel vers d'autres entreprises

implantées sur le territoire⁽¹⁶⁾. Le délégué FIOM détaille (octobre 2011) :

« Avec l'option du détachement temporaire auprès d'autres entreprises, certains, si tout se passe bien, peuvent être embauchés en CDI. Dans notre cas, il y a eu quatre ou cinq personnes pour qui cela a fonctionné. Les autres restent quand même dans l'entreprise. Par exemple, il y a eu des employés qui ont expérimenté cette solution même si officiellement ils sont encore employés chez nous. »

La stratégie syndicale d'opposition aux procédures de licenciement s'est exprimée non seulement par un fort attachement au dispositif de chômage partiel mais également par la négociation de procédures de mobilité externe volontaire :

« Les entreprises, surtout les multinationales, ont leur logique [...]. Si elles pouvaient recourir tout de suite aux licenciements, elles n'hésiteraient pas un instant. Il est clair que pour nous, la grande bataille est d'empêcher le recours au licenciement et de réfléchir à des solutions moins drastiques pour les salariés. »

(Extrait d'entretien avec le secrétaire national de la FIOM, avril 2011.)

Les divergences entre les différentes organisations syndicales se sont notamment cristallisées sur ce principe du volontariat. En effet, pour la FIOM, syndicat majoritaire, il s'agissait d'encourager en priorité les départs pour les salariés pouvant faire valoir leurs droits à la retraite à la suite de trois ans d'indemnités alors que pour la FIM, il aurait fallu ne pas se concentrer exclusivement sur cette partie de la force de travail. Le délégué FIOM explique (octobre 2011) :

« La concertation a été difficile avec les autres syndicats. Pour nous, mais aussi pour les travailleurs qui ont validé notre proposition en assemblée, le départ est seulement volontaire... c'est-à-dire seulement pour ceux qui peuvent accéder à la retraite [...]. Pour la FIM, quand on est dans ce dispositif, vu qu'il y a des exonérations de cotisations pour les entreprises, les travailleurs sont plus attractifs sur le marché du travail. »

Dans les faits, les accords de 2010 prévoient également (et comme pour Bialelli) des incitations financières dégressives pour les démissions en fonction de la période de départ (de 12 000 € à 8 000 €). Dans le cas de Fagor-Brandt, le recours au chômage partiel est devenu une constante dans un processus de gestion des restructurations qui culmine avec l'accord signé entre les parties en mai 2012. Rappelons que l'utilisation du chômage partiel extraordinaire intervient alors non plus pour réguler le volume des sureffectifs mais pour une réorganisation productive due au développement d'une nouvelle activité.

(16) Cette possibilité légale ouvre le droit à une exonération des cotisations pour les entreprises décidant d'embaucher ces salariés temporairement suspendus de leur activité (alinéa 3 de l'art. 8 de la loi n° 236 / 1993).

L'accord entérine de fait l'interruption définitive de la production d'électroménager d'ici fin juillet 2013 et le redéploiement progressif vers une autre activité de 266 salariés sur les 437 salariés que compte le site.

Tout en déclarant une opposition ferme aux licenciements, les acteurs syndicaux ont adopté une position conciliante vis-à-vis de la direction dans la négociation de dispositifs conventionnels destinés à réduire le volume d'emploi. Les syndicats ont donc participé à un processus de restructuration « plus en douceur » puisqu'en acceptant une modération salariale, les salariés ont pu conserver leur emploi et les droits attachés au contrat de travail.

Le chômage partiel : des perceptions variées d'un dispositif « accepté » par les salariés

Les processus de restructuration auxquels ont été confrontés les deux établissements observés illustrent deux expériences emblématiques d'utilisation du chômage partiel. Dans le cas de Fagor-Brandt, le recours répété à la CIG a pour objectif d'amortir – on peut parler de CIG amortisseur – les conséquences sur l'emploi de la stratégie globale du groupe et d'éléments conjoncturels défavorables au site de Brescia. Inversement, dans le cas de Bialetti, la CIG peut, pour les salariés concernés, davantage être considérée comme un sas, une phase de transition vers le marché du travail. Les causes de recours au dispositif ont un impact sur les stratégies collectives défendues mais également sur les orientations syndicales prônées dans les deux établissements. Incontestablement, ces dernières ont une influence sur les comportements individuels des salariés. Si, dans les deux cas observés, les travailleurs soumis aux restructurations se retrouvent exposés à un processus indépendant de leur volonté, et sans réelle capacité à s'y soustraire (COURPASSON, 2000), une partie d'entre eux a fait le choix de s'inscrire néanmoins dans une démarche positive vis-à-vis des actions de formation proposées. Autrement dit, et bien que leur situation soit conditionnée par le risque de perte d'emploi, l'analyse montre que certains ont choisi d'adhérer à des parcours de formation et/ou de requalification professionnelle. Ainsi, afin d'appréhender les conséquences sur le plan individuel des restructurations, nous avons privilégié deux angles principaux d'étude : la nature des activités de formation visant à encadrer les parcours de transition ou de réinsertion professionnelle et l'avis des salariés sur l'utilisation du chômage partiel.

Un rapport positif aux actions de formation / requalification

Chez Bialetti, les négociations ont été caractérisées par une forte division syndicale. En mettant

en avant une stratégie visant à accroître le niveau d'employabilité des salariés licenciés ou en CIG, la négociation aboutit à la mise en œuvre de dispositifs d'accompagnement vers l'emploi : activités d'*outplacement*⁽¹⁷⁾ pour la reconversion professionnelle et plans de requalification personnalisés. À cet effet, deux principaux types d'action de formation sont proposés aux salariés. Si le premier, par le biais d'un diagnostic individualisé, accompagne les salariés dans le choix d'un parcours de formation visant à améliorer des compétences professionnelles spécifiques, le deuxième se propose de définir une trajectoire de formation cohérente et adaptée aux besoins requis par un secteur d'activité ou un métier particulier.

D'une manière générale, les salariés accueillent favorablement la possibilité de suivre des actions de formation dans le but de développer leur employabilité et y adhèrent librement.

Toutefois, parmi les 70 travailleurs ayant suivi des actions de formation de reconversion professionnelle avant mars 2012, certains expriment leur scepticisme quant à la possibilité qu'elles se traduisent par une réinsertion durable sur le marché du travail :

« Avant de partir, j'ai accepté comme d'autres collègues de suivre un cours de formation professionnelle d'aide cuisinier. Apparemment, c'est une profession recherchée ici, sur le marché du travail, sur le territoire. Mais au final, personne n'embauche, juste pour quelques heures pour des remplacements dans des cantines, des écoles. »

(Extrait d'entretien, ouvrière spécialisée, section emballage, mariée, 34 ans, un enfant, octobre 2011.)

Ces plans de formation s'inscrivent dans une démarche négociée visant à financer la mobilité vers d'autres entreprises du territoire. En d'autres termes, les périodes de CIG sont utilisées par les salariés pour développer des compétences susceptibles d'être valorisées sur le bassin d'emploi local. Afin de favoriser l'insertion professionnelle et par le biais d'un organisme paritaire de formation continue, l'établissement a sollicité la collaboration de plusieurs partenaires institutionnels, notamment la Région, pour la définition de parcours de formation spécifiques aux besoins du marché du travail. Le délégué FIM détaille en octobre 2011 :

« Ces cours ont indubitablement produit une requalification ou un enrichissement professionnel. Certains ont pu obtenir des certifications pour le contrôle numérique ou le dessin industriel, d'autres ont passé le permis de conduire poids lourds. Donc, on a essayé d'accroître au moins pendant le temps de la CIG leur employabilité [...]. Après, ceux qui sont partis ont été embauchés pour la plupart en CDD [contrat à durée

(17) Les activités d'*outplacement* renvoient aux actions mises en œuvre par des opérateurs privés d'accompagnement au reclassement professionnel.

déterminée], les autres avec des contrats mensuels, quand ça va bien. Ceux qui ont trouvé un CDI sont repartis de zéro sans reconnaissance de leur ancienneté chez Bialetti. »

Dans l'établissement Fagor-Brandt, l'action syndicale de défense de l'emploi a d'importantes conséquences pour les salariés. L'utilisation continue de la CIG a pour effet d'engendrer une modération salariale et ce, malgré la négociation d'une répartition équitable des heures travaillées entre tous afin d'en limiter l'impact. Les menaces présumées transitoires sur l'emploi constituent le leitmotiv de l'action collective et expliquent l'utilisation de la CIG comme amortisseur et ce, au même titre que l'orientation syndicale de défense de l'emploi portée par la fédération.

Comme nous l'avons déjà indiqué précédemment, les syndicats encouragent la mise en œuvre de dispositifs d'accompagnement vers la retraite qui prévoient le maintien du contrat de travail pendant les périodes de CIG ainsi que de plans de démissions volontaires. Dans ces deux cas particuliers, la négociation n'a pas abouti au déclenchement d'actions de formation.

Inversement, et s'agissant des formations destinées aux autres salariés, seules celles prévoyant une requalification interne ont été fortement suivies. Le délégué FIOM précise (octobre 2011) :

« Les cours que nous faisons sont d'une durée de quatre mois et ce sont des cours de perfectionnement. Au final on n'apprend rien de nouveau, on se met à jour. »

Confronté en 2010 à une situation juridique dérogatoire à la CIG, l'établissement propose d'autres programmes de formation organisés par la Région afin de soutenir d'éventuels parcours de reconversion professionnelle⁽¹⁸⁾. Remarquons que, dans certains cas, ils ciblent certains métiers (par exemple aide-soignante ou employé de cantine) et n'aboutissent pas toujours à un changement d'orientation professionnelle :

« J'ai fait un cours de formation l'année dernière pour devenir agent hospitalier. Après j'ai fait un stage dans un hôpital psychiatrique et après deux mois, j'ai renoncé parce que c'est trop dur. Alors, j'ai décidé de retourner faire des frigos chez Fagor même si c'est difficile de travailler à la chaîne. »

(Extrait d'entretien avec une ouvrière de chaîne de montage, mariée, 51 ans, deux enfants, octobre 2011.)

Un dispositif de protection des droits liés à la relation d'emploi

L'utilisation de la CIG produit, selon les cas, des effets différents sur l'emploi. Si dans le cas de

Bialetti, elle doit être interprétée comme une phase préparatoire aux licenciements, chez Fagor-Brandt, elle doit l'être comme un moyen de sauvegarde, même temporaire, des postes de travail. Même s'ils ont conscience du caractère irréversible des suppressions d'emplois, certains salariés de Bialetti acceptent plutôt bien la mise en place de la CIG :

« La CIG n'est pas forcément mauvaise mais quand on a vu deux plans de CIG, on a compris que c'était fini [...]. En même temps, quand tu es en CIG, tu es protégé, tu sais que tu es en contrat, je veux dire que le contrat te protège et il t'assure des droits comme la maladie, la retraite ou autres. »

(Extrait d'entretien avec une ouvrière spécialisée, section emballage, mariée, 34 ans, un enfant, octobre 2011.)

Sur le plan individuel, le volet de protection garanti par le dispositif n'empêche toutefois pas certains salariés de Bialetti d'accepter des primes de départ négocié (vingt salariés depuis 2011) ou anticipé (dix salariés). Parmi ceux-ci, selon le délégué FIM (octobre 2011) :

« Les femmes représentent un bon 45 % de ceux qui sont partis et qui ont le plus de difficultés à retrouver un emploi, aussi parce que la moyenne d'âge est de 35/40 ans et [que] cela constitue un obstacle par rapport aux contraintes familiales [...]. Pour ce que j'ai pu constater moi-même, les femmes sont celles qui sont les moins incitées à retrouver un travail parce que dans la plupart des cas, leur travail n'est que secondaire par rapport au revenu familial. »

Les deux plans de restructurations ont également un impact sur les collectifs de travail de salariés pourtant non soumis à la CIG. La stratégie syndicale, qui avait remporté en 2009 l'adhésion d'une large majorité des travailleurs réunis en assemblée générale, semble moins bien reçue en 2011, comme en témoigne la baisse du taux de syndicalisation (34 % en 2011, contre 43 % en 2009) qui affecte massivement la FIM. Celle-ci perd en effet près de 45 % de ses inscrits en passant de 114 adhérents en 2008 à 63 en 2011 alors que la FIOM, sur la même période, reste stable⁽¹⁹⁾.

Inversement, l'analyse réalisée sur le cas de Fagor-Brandt montre que la CIG est perçue comme une alternative positive au licenciement par les salariés en emploi :

« En travaillant une semaine par mois, j'arrive à gagner environ 1 100 €. Ici, sur le territoire, avant, il y avait le secteur textile qui faisait travailler beaucoup de monde. Maintenant, il n'y a plus la grosse entreprise qui fait travailler les petites autour et qui

(18) Le dispositif dérogatoire prévoit la participation obligatoire à des formations articulées sur la base des besoins en emploi exprimés sur le territoire.

(19) Dix-neuf salariés victimes du premier plan de restructuration ont décidé de contester la légitimité de leur licenciement. Dans ce cas précis, un soutien juridique individuel a été apporté par la section syndicale FIOM de Brescia (« A volte ritornano i padroni delle ferriere », *Metalfiom*, Anno XVIII, n° 66, mars 2009, p. 4).

te permettait de retrouver comme autrefois un emploi facilement [...]. Disons que c'est mieux de rester en CIG que sans travail du tout. »

(Extrait d'entretien avec une ouvrière de chaîne de montage, mariée, 51 ans, deux enfants, octobre 2011.)

De plus, la conviction que les représentants syndicaux veillent à une répartition de la réduction horaire alimente un sentiment de solidarité entre les salariés.

L'incertitude sur le devenir du site et sa capacité réelle à dépasser les difficultés conjoncturelles n'affaiblit pas véritablement le consensus des salariés autour de la stratégie collective défendue lors des différentes phases de restructuration.

*
* *

Les deux monographies permettent d'appréhender les enjeux collectifs et individuels d'un processus de restructuration. Au cœur des discussions avec la direction, la défense de l'emploi a sensiblement influencé l'orientation de l'action syndicale. Outil à la fois réglementaire et négocié de régulation des restructurations, le chômage partiel est diversement appréhendé par les acteurs concernés. Il est évident que l'emploi était au cœur des négociations. Toutefois, dans les deux cas étudiés, le recours à la CIG ne permet pas de consolider l'emploi existant dans la mesure où, dans le cas d'une CIG extraordinaire, l'entreprise est souvent amenée à déclarer les

salariés en sureffectifs. Pour autant, la manière dont l'action collective s'organise, renseigne sur l'usage syndical du dispositif, en particulier au regard de la protection de l'emploi.

Si, dans le cas de Bialelli, le choix de l'entreprise de mettre un terme aux activités productives a conduit à la mise en place d'une stratégie d'accompagnement des salariés vers le marché du travail, dans le cas de Fagor-Brandt, l'incertitude sur le devenir du site conduit à la mise en œuvre d'une gestion de l'emploi qui privilégie les sorties du marché *du* travail plutôt que les sorties *sur* le marché du travail.

Confrontée à l'impossibilité apparente d'éviter la suppression des postes de travail, l'action syndicale chez Bialelli s'organise essentiellement autour de l'accompagnement des salariés tant collectivement qu'individuellement. Collectivement, le recours à la CIG lors de la seconde phase de restructuration traduit une volonté syndicale d'offrir aux salariés une protection dans l'emploi plus longue, mise à profit pour que soit organisé un accompagnement individualisé visant au renforcement de l'employabilité. Cette posture est d'ailleurs cohérente avec l'orientation portée par la FIM-CISL. Inversement, chez Fagor-Brandt, l'action syndicale témoigne davantage d'une orientation de maintien dans l'emploi, que l'on retrouve en partie dans les discours de la FIOM. Sans pouvoir éviter la réduction des effectifs souhaitée par le groupe, les délégués syndicaux choisissent de négocier des actions d'accompagnement vers la retraite et de démissions volontaires plutôt que des plans sociaux.

Bibliographie

AMADO-BORTHAYRE L. (2009), « Enjeux de gouvernance dans une coopérative multinationale : Fagor Electrodomesticos face à la globalisation et à la critique syndicale », *Pôle Sud*, n° 31, pp. 87-102.

AGGERI F., PALLEZ F. (2005), « Restructurations, délocalisations : les nouvelles formes de l'action territoriale », *Revue de l'Ires*, n° 47, pp. 235-256.

BEAUJOLIN-BELLET R., SCHMIDT G. (2012), *Les restructurations d'entreprises*, Paris, La Découverte.

BISIGNANO M. (2013), « Maintien de l'emploi et chômage partiel. Un modèle italien de flexicurité », *Notes de l'IES*, n° 31.

BISIGNANO M. (2014), « Formes de réglementation et de segmentation de l'emploi en Italie : le rôle et les enjeux de la caisse de compensation salariale », in Béthoux É., Koster J.-V., Monchatre S., Rey F., Tallard M., Vincent C. (dir.), *Emploi, formation, compétences : les régulations de la relation salariale en questions*, Toulouse, Octarès.

BOYER R. (1986), *La flexibilité du travail en Europe*, Paris, La Découverte.

CALAVREZO O., LODIN F. (2012), « Le recours au chômage partiel entre 2007 et 2010 », *Dares Analyses*, n° 4.

CALAVREZO O., BEAUVOIR R. (2012), « Le chômage partiel en 2011 : stabilisation du recours au dispositif », *Dares Analyses*, n° 97.

CHERCHI T. (1958), *La cassa per l'integrazione dei guadagni degli operai dell'industria*, Milan, Éditions Giuffrè.

COMMISSION EUROPÉENNE (2012), *La restructuration en Europe en 2011*, Luxembourg, Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'inclusion, Office des publications de l'Union européenne.

COURPASSON D. (2000), *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, Paris, Presses universitaires de France.

- DARDI M. (1983), «Contratti di lavoro, licenziamenti e cassa integrazione», *Rivista internazionale di scienze sociali*, vol. 91, n° 2-3, pp. 375-401.
- DIDRY C., JOBERT A. (2010), *L'entreprise en restructuration. Dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- DELORS J., DOLLE M. (2009), *Manifeste pour une politique sociale. Investir dans le social*, Paris, Odile Jacob.
- EICHHORST W., MARX P. (2009), «Le chômage partiel, amortisseur social de la crise ?», *Regards sur l'économie allemande*, n° 90, pp. 23-30.
- GARONNA P., PANIZON F. (1982), «Riforma della cassa integrazione guadagni e agenzia del lavoro», *Economia e Lavoro*, vol. 16, n° 3, pp. 51-71.
- LEONARDI S. (2003), «Autonomia e unità nel sindacalismo italiano: un excursus storico», *Lavoro e Diritto*, vol. XVII, n° 4, pp. 633-673.
- MOSLEY H., KRUPP. T. (1996), «Short-time work in structural adjustment: European experience », *European journal of industrial relations*, vol. 2, n° 2, pp. 131-151.
- OCDE (1995), *Flexible working-time: collective bargaining and government intervention*, Paris, OCDE.
- OCDE (2011), *Perspective de l'emploi 2010*, Paris, OCDE.
- PAPALEONI M., DEL PUNTA R., MARIANI M. (1993), *La nuova cassa integrazione guadagni e la mobilità*, Padova, Cedam.
- SACCHI S., PANCALDI F., ARISI C. (2011), «Gli schemi di protezione sociale in tempi difficili: convergenza o persistente divergenza? Un'analisi comparata dello *short time work* in Austria, Germania e Italia », *Rivista italiana di politiche pubbliche*, n° 1, pp. 59-92.
- SCHENKEL M., ZENEZINI M. (1986), «Alcuni aspetti della Cassa Integrazione Guadagni: un'analisi empirica», *Rivista internazionale di scienze sociali*, Anno XCIV, n° 1, pp. 87-112.
- SERAVALLI G. (1986), *Gli effetti delle integrazioni salariali sulla mobilità del lavoro*, Milano, Franco Angeli.