

• RAPPORT D'ÉTUDES •

SEPTEMBRE 2021
N° 10

Vers un basculement de la branche vers l'entreprise ?

Diversité des pratiques de pluralité des formes d'articulation entre entreprise et branche

COORDINATRICES

Noélie Delahaie

IRES

et **Anne Fretel**

Université de Lille, CLERSE et IRES

•
Noélie Delahaie

IRES,

Nicolas Farvaque

ORSEU,

Anne Fretel

Université de Lille, CLERSE et IRES,

Kevin Guillas-Cavan

IRES,

Djamel Messaoudi

ORSEU,

Héloïse Petit

Université de Lille, CLERSE et CEET,

Michèle Tallard

IRISSO, IRES,

et **Catherine Vincent**

IRES



ires



Université
de Lille

Post-enquêtes REPONSE 2017

Rapport final – Mai 2021

Vers un basculement de la branche vers l'entreprise ?

*Diversité des pratiques de négociations collectives et
pluralité des formes d'articulation entre entreprise et
branche*

Noélie Delahaie (IRES) & Anne Fretel (Université de Lille, CLERSE et IRES) (coord.)

Noélie Delahaie (IRES), Nicolas Farvaque (ORSEU), Anne Fretel (Université de Lille, CLERSE et IRES), Kevin Guillas-Cavan (IRES) Djamel Messaoudi (ORSEU), Héloïse Petit (Université de Lille, CLERSE et CEET), Michèle Tallard (IRISSO, IRES) et Catherine Vincent (IRES)

Institut de Recherches Économiques et Sociales

16, bd du Mont d'Est - Noisy-le Grand ☎ Tél. 01 48 15 18 90 - Fax 01 48 15 19 18 🌐 www.ires.fr
E-mail : contact@ires.fr 🐦 [@IresFr](https://twitter.com/IresFr) 🌐 [Linkedin ired-France](https://www.linkedin.com/company/ires-france) 🌐 [Facebook](https://www.facebook.com/ires.fr)

Table des matières

Introduction – Contexte et objectifs de la recherche	6
---	---

Chapitre 1 - L'articulation des accords de branche et d'entreprise : éléments de cadrage	9
---	---

1. CONVENTIONS COLLECTIVES DE BRANCHE ET ACCORDS D'ENTREPRISE : DEFINITION ET REFORMES	9
---	---

1.1. Les conventions collectives de branche : la « loi de la profession »	9
1.2. La négociation collective d'entreprise : une invention du législateur ?	9
1.3. Quelle « articulation » entre accords d'entreprises et accords de branche ?	13
1.3.1. L'ordre public social, un élément de doctrine	13
1.3.2. Quelle articulation dans les faits ?	14
1.3.3. Un changement majeur de doctrine porté par les ordonnances du 22 septembre 2017	14

2. DYNAMIQUE DES NEGOCIATIONS DE BRANCHE ET D'ENTREPRISE	18
---	----

2.1. Quelques ordres de grandeur	18
2.1.1. Une relative stabilité sur longue période du nombre d'accords négociés au sein des branches	18
2.1.2. Négociation d'entreprise : une forte croissance du nombre d'accords négociés en 10 ans	20
2.2. Un mouvement de décentralisation qui n'est pas spécifique à la France	22

3. QUELQUES ELEMENTS D'EVALUATION DES REFORMES PASSES : DES PRATIQUES D'ACTEURS QUI « RESISTENT » AU SCHEMA DU LEGISLATEUR	24
---	----

3.1. Évaluation des effets de la loi de 2004	24
3.2. Évaluation des pratiques de négociation d'entreprise	24

CONCLUSION DU CHAPITRE 1	26
---------------------------------------	----

Chapitre 2 - Dynamique des négociations collectives d'entreprise, au regard de leur articulation avec la branche	27
---	----

1. UN PREMIER CADRAGE STATISTIQUE SUR LES VAGUES 2004-2005, 2010-2011 ET 2017 DE L'ENQUETE REPONSE	27
---	----

1.1. Un possible ralentissement de la dynamique des négociations collectives qui deviennent de plus en plus centralisées au niveau de l'entreprise	27
1.2. Un poids important des conventions collectives de branche dans la détermination des conditions d'emploi et de travail	32

2. UNE TYPOLOGIE DES MODES D'ARTICULATION ENTRE NIVEAUX DE PRODUCTION DE NORMES (BRANCHE/ENTREPRISE) A PARTIR DE L'ENQUETE 2017	36
--	----

2.1. Une première analyse des liens entre accord de branche et accord d'entreprise dans la détermination des conditions d'emploi et de salaire (résultat de l'ACP)	36
2.2. Quatre profils de production des normes d'emploi et de travail	39

2.3.Caractérisation des profils en termes de conditions socio-économiques des établissements	40
2.3.1.Profil de « normalisation mixte »	41
2.3.2.Profil de « Normalisation forte au niveau de la branche »	42
2.3.3.Profil de « une forte normalisation au niveau de l'entreprise »	42
2.3.4.Profil de « faible normalisation collective »	43
3.L'ARTICULATION ENTRE BRANCHE ET ENTREPRISE DANS LA PRODUCTION DES NORMES EN PRATIQUE : L'APPORT DES ENQUETES DE TERRAIN	44
3.1.Critères de choix des conventions collectives de branche et des établissements	44
3.2.Une diversité de profils de normalisation confirmée par l'analyse qualitative	47
3.2.1.Le Bâtiment : une régulation mixte dans les entreprises connaissant déjà des négociations collectives dynamiques	47
3.2.2.La branche de la propreté : un poids fort de la CCB, avant tout lié à l'organisation économique du secteur	48
3.2.3.La branche du commerce de détail et de gros, à prédominance alimentaire : une forte normalisation au niveau de l'entreprise liée à la place occupée par les entreprises au niveau de la branche	50
3.2.4.Les bureaux d'études : une faible normalisation collective liée aux caractéristiques structurelles du secteur et à la difficulté des acteurs à faire vivre la branche	54
CONCLUSION DU CHAPITRE 2	56

Chapitre 3 – Les pratiques des acteurs de branche et d'entreprise face aux Ordonnances de 2017

1.LES ROLES DEVOLUS A LA BRANCHE A L'EPREUVE DES ORDONNANCES	57
1.1. Un rôle historique de régulation de la concurrence - via l'harmonisation des conditions de travail et d'emploi – mis à mal par les ordonnances	57
1.1.1.Des branches qui se sont souvent affirmées comme un acteur significatif de la régulation de leur secteur d'activité	58
1.1.2.Vers une remise en cause du rôle de régulation de la concurrence dévolu à la branche ?	60
1.2.Des ordonnances qui en théorie pourraient renforcer le rôle de la branche.....	63
1.2.1.Les CPPNI, un nouvel organe de gouvernance des branches encore peu institué	63
1.2.2.Un nouveau rôle de la branche dans un monde économique confronté à de nouveaux enjeux ?	63
1.3.Conforter la branche comme espace de ressources ?	64
1.3.1.Un rôle qui existe déjà au niveau des branches	65
1.3.2.Mais qui pourrait se renforcer	68
1.4.Des stratégies d'entreprise qui prennent le pas sur l'effectivité du rôle de la branche comme ressource	69
1.4.1.Des choix de contournements des recommandations de branche	70
1.4.2.Des stratégies internes d'entreprises tournées vers le groupe qui mettent à distance la portée normative de la branche	71
2.LES ORGANISATIONS SYNDICALES : ENTRE REFUS, CONTROLE ET ACCOMPAGNEMENT DE LA DECENTRALISATION VERS L'ENTREPRISE	73
2.1.Divers points d'appui pour maintenir l'effectivité des normes de branche	73
2.2.Contrôler le contenu des accords d'entreprise ?	75
3.QUELLES EVOLUTIONS DU RAPPORT DES ENTREPRISES A LA BRANCHE ?	77

3.1. Une certaine inertie du comportement des établissements entre 2002 et 2016 : une illustration à partir de la mobilisation de l'enquête REPONSE	77
3.2.Des pratiques d'entreprise à ce jour peu bouleversées par les Ordonnances Macron.....	81
3.2.1. Des possibilités de déroger par accord d'entreprise aux dispositions conventionnelles de branche encore non appropriées par les acteurs... ..	81
3.2.2 ...mais des pratiques de dialogue social bousculées par la fusion des instances représentatives du personnel	84
CONCLUSION DU CHAPITRE 3	86
 CONCLUSION GENERALE.....	 87
 REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	 90
ANNEXE 1 : PRESENTATION SOCIO-ECONOMIQUE DES BRANCHES ET DES ENTREPRISES ENQUETEES	95
ANNEXE 2 : QUESTIONS MOBILISEES DANS LES VAGUES 2004-2005, 2010-2011 ET 2017 DE L'ENQUETE REPONSE (EXTRAITS DE QUESTIONNAIRE)	115
ANNEXE 3 : PROJECTION DES BRANCHES CRIS DANS LE PLAN FACTORIEL	122
ANNEXE 4 : STATISTIQUES DESCRIPTIVES SUR LES VARIABLES ILLUSTRATIVES.....	123
ANNEXE 5 : RESULTATS D'UNE « ANALYSE TOUTES CHOSES EGALES PAR AILLEURS » DE LA PROBABILITE D'APPARTENANCE A CHAQUE PROFIL DE NORMALISATION (LOGIT DICHOTOMIQUE)	129
ANNEXE 6 : GUIDES D'ENTRETIEN MOBILISES LORS DES ENQUETES DE TERRAIN	131

Liste des tableaux et graphiques (hors annexes)

Tableau 1 : Aperçu des réformes incitant la promotion de la négociation d'entreprise avant 2017	10
Tableau 2 : Acteurs de la négociation en fonction de la taille de l'entreprise	17
Graphique 1 : Nombre d'accords de branche conclus entre 2000 et 2019	18
Tableau 3 : Part des conventions collectives ayant eu au moins un avenant selon le niveau géographique entre 2008 et 2019 (en %)	19
Tableau 4 : Thèmes abordés par les avenants et accords de branche signés en 2019	19
Graphique 2 : Évolution du nombre de textes signés et déposés par les entreprises entre 2005 et 2018	20
Tableau 5 : Part des entreprises ayant négocié au moins une fois en 2018 selon la taille de l'entreprise et la présence d'un délégué syndical	21
Tableau 6 : Régimes de négociation salariale dans 10 pays européens en 2005	23
Tableau 7 : Taux de négociation des entreprises entre 2008 et 2018 (en %)	29
Graphique 3 : Part des établissements déclarant avoir négocié sur différents thèmes entre 2002 et 2016 (en %)	30
Graphique 4 : Niveau de négociation collective dans les multi-établissements ayant négocié selon les thèmes abordés entre 2002 et 2016 (en %)	31
Graphique 5 : Part des établissements déclarant se référer à la convention collective de branche pour la détermination des conditions d'emploi et de travail entre 2002 et 2010 (en %)	33
Graphique 6 : Poids des recommandations de branche en matière de revalorisation des salaires entre 2002 et 2016 (en %)	34
Graphique 7 : Mode de détermination du salaire de base des cadres entre 2002 et 2016 (en %)	34
Graphique 8 : Mode de détermination du salaire de base des non-cadres entre 2002 et 2010 (en %)	35
Encadré 1 : L'analyse en composantes principales (ACP)	36
Graphique 9 : les modes de production des normes d'emploi et de travail selon les textes de référence (CCB et CCE)	38
Tableau 8 : Quatre profils de modes de production des normes d'emploi et de travail	39
Tableau 9 : Conventions collectives de branche et établissements ayant fait l'objet d'une enquête de terrain	46
Encadré 2 : Une négociation collective contrariée et peu porteuse d'enjeux au sein d'Indco	52
Encadré 3 : Entre faible tradition syndicale, contraintes économiques et logiques d'exit, un dialogue social peu présent dans le secteur des bureaux d'études	69
Encadré 4 : Éléments de contexte de la négociation dans l'ETI_BTP	72
Encadré 5 : La négociation sur le temps de travail dans la branche BTP	77
Tableau 10 : Évolution du positionnement des établissements relativement à la branche entre 2002 et 2011 par profil de modes de production des normes d'emploi et de salaire	80
Encadré 6 : La dérogation dans le BTP, une dynamique croissante et générale mais ambivalente	81

Introduction – Contexte et objectifs de la recherche

Dans un contexte de réformes institutionnelles visant à promouvoir la négociation collective « au plus près des salariés » et des « réalités économiques », cette recherche vise à réexaminer la dynamique des négociations collectives d'entreprise, au regard de leur articulation avec les accords de branche. Plus précisément, il s'agit d'analyser les évolutions de la négociation collective en étudiant l'effectivité d'un basculement progressif de la négociation de branche vers l'entreprise tel que voulu par le législateur.

Historiquement, les incitations législatives à négocier au niveau de l'entreprise émergent en France au début des années 1980. Jusqu'alors, le système de négociation, essentiellement basé sur les réglementations de branche, demeure sous l'égide de l'État (Jobert, 2017). Ce n'est qu'à partir de la loi du 27 décembre 1968 – qui reconnaît le fait syndical dans l'entreprise en autorisant la création de section syndicale dans les entreprises de 50 salariés ou plus – puis celle du 13 juillet 1971 qui reconnaît la possibilité de conclure des accords au niveau de l'entreprise (introduisant de fait un double niveau de négociation collective), mais surtout à partir des lois Auroux de 1982 que se développe la négociation d'entreprise. Dans le but de dynamiser le dialogue social, les gouvernements successifs ont ensuite cherché à « émanciper » l'entreprise des réglementations supérieures. Le paradoxe est que le renforcement des incitations ou des obligations à négocier, notamment au niveau de l'entreprise, a avant tout contribué à produire une « action publique négociée » (Groux, 2001 ; Naboulet, 2011).

Le déplacement¹ de la négociation collective tel qu'il a été pensé en France vise à accorder aux entreprises plus de flexibilité en leur permettant, et en les incitant, à négocier des accords pouvant être dérogoires aux normes conventionnelles, tout en s'assurant que les salariés demeurent couverts sur un certain nombre de sujets *via* des obligations à négocier (les négociations annuelles obligatoires par exemple). Depuis les lois Auroux de 1982, le nombre de thèmes devant être négociés au niveau de l'entreprise s'est constamment accru (Bethoux *et al.*, 2015) : conditions de travail, risques psycho-sociaux, horaires de travail, conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle, égalité professionnelle, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, politiques des âges, etc. Dans le même temps, le déplacement de la négociation collective vers l'entreprise s'est accompagné de la recherche d'acteurs alternatifs aux organisations syndicales dès 1982 avec les lois Auroux, qui prévoient la possibilité de négocier des accords avec le comité d'entreprise (CE) en l'absence d'organisations syndicales dans l'entreprise. La loi n°2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social, dite loi Fillon, qui en ce domaine, reprend les dispositions de l'accord national interprofessionnel (ANI) de 1995 et généralise les lois qui l'ont suivi, ont encore élargi le champ des acteurs susceptibles de signer un accord d'entreprise en l'absence de délégués syndicaux (DS). Outre les DS et les CE, le législateur reconnaît alors la pratique du mandatement d'un salarié non-syndiqué par une organisation syndicale et la possibilité pour l'employeur de faire ratifier par référendum un texte signé par un salarié mandaté. Ce sont donc autant de formes de négociation « atypique » qui ont été promues, sans produire pour autant les résultats escomptés².

¹ Nous préférons le terme de déplacement de la négociation vers l'entreprise à celui de décentralisation notamment parce que d'un point de vue procédural, ce mouvement s'est avant tout traduit par un relatif renforcement du rôle du législateur pour organiser et impulser cette dynamique de négociation, spécificité française caractérisant une « action publique négociée ».

² En 2019, la répartition de l'ensemble des 47 550 textes déposés dans les DIRECCTE est la suivante : 48,6 % d'accords d'entreprise signés par des DS et des salariés mandatés, de manière marginale par ces derniers ; 10,6 % d'accords signés par des élus du personnel ; 21,6 % d'accords ratifiés par référendum (à la majorité des deux-tiers pour l'essentiel). 18,4 % des textes sont des décisions unilatérales de l'employeur ; 0,3 % résultent de conclusion multiples (accord de groupe ou de

Depuis d'autres dispositions ont certes été prises, en particulier la loi n° 2008-789 du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail, dite loi Bertrand ou encore la loi n° 2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi, dite loi Rebsamen. **Mais une difficulté perdue : celle de déplacer l'essentiel de la régulation collective du travail et de l'emploi au niveau de l'entreprise en l'absence d'acteurs à ce niveau** comme le reconnaît le rapport Combrexelle (2015). Dans ses préconisations qui ont largement nourri la loi du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels (loi n°2016-1088, dite loi El Khomri), le rapport Combrexelle a pris soin de distinguer d'un côté les finalités « idéales » tracées par l'orientation donnée à la réforme, et de l'autre des impératifs « pratiques » prenant en compte à la fois la faible implantation syndicale et la difficulté à faire vivre des formes de négociation plus « atypique » (Fretel, 2016). C'est aussi en raison de la faible présence syndicale au niveau de l'entreprise, que le rapport Combrexelle reconnaît à la branche le rôle de « faciliter le dialogue social et [de] se substituer à l'entreprise en cas d'absence à ce niveau ». Cela revient à lui conférer un rôle plus large que celui qui lui serait assigné dans le schéma « idéal » que le rapport résume de la manière suivante : « À la loi de fixer les grands principes du travail et de l'emploi, aux accords de branche de fixer l'ordre public conventionnel et aux accords d'entreprise de définir en priorité le droit conventionnel du travail sur tous les sujets qui ne relèvent pas de l'ordre public » (Combrexelle, 2015, p. 91).

Les récentes ordonnances portant réforme du Code du travail se situent dans la continuité de ce schéma « idéal » esquissé par le rapport Combrexelle (Freyssinet, 2017a, p. 28), mais aussi dans cette tension qui anime la promotion et le déplacement de la négociation collective vers l'entreprise depuis les années 1980 dans un contexte de faible présence syndicale dans nombre d'entreprises. Ces ordonnances peuvent se lire comme un approfondissement d'une double dynamique à l'œuvre depuis les lois Auroux : d'un côté, une réduction continue des domaines réservés aux négociations de branche et, de l'autre, la recherche d'acteurs alternatifs aux DS pour négocier dans l'entreprise.

Néanmoins, ces ordonnances peuvent aussi être vues comme un basculement important en limitant drastiquement le pouvoir de « verrouillage » des négociations d'entreprise que conservaient les branches jusqu'à présent. Certes ces possibilités avaient déjà été largement affaiblies en matière de temps de travail par la loi du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et la réforme du temps de travail (loi n° 2008-789), puis par la loi El Khomri du 8 août 2016, mais les récentes ordonnances étendent encore cette logique en limitant désormais les possibilités de verrouillage à 4 domaines³. De ce fait elles s'inscrivent dans une accélération de tendances déjà anciennes, tout en entraînant une véritable rupture : **ce qui était l'exception devient désormais la norme et, dans la plupart des domaines, les accords d'entreprise prévalent sur les dispositions conventionnelles de branche (Freyssinet, 2017b).** De même, les récentes ordonnances bouleversent l'architecture des instances représentatives du personnel issue des lois Auroux, en ce qui concerne la recherche d'acteurs alternatifs aux DS pour négocier. Elles marquent une rupture en autorisant, dans les entreprises de moins de 20 salariés, le recours au référendum auprès de l'ensemble des salariés en l'absence de DS ou d'IRP.

C'est donc dans ce contexte institutionnel de renforcement de l'incitation, voire de l'injonction, à négocier au niveau de l'entreprise, que se situe la présente recherche. Un premier questionnaire concerne l'effectivité de ce « basculement » ou de ce « déplacement » du niveau de la branche vers l'entreprise. A quels niveaux et selon quelle intensité ce basculement s'opère-t-il ? Et dans des

groupement interentreprises) ; le restant désigne des textes dont les modalités de conclusion demeurent inconnues (0,6 %) (Ministère du travail-DGT, 2019).

³ La prévention des effets de l'exposition aux risques professionnels ; l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés ; désignation et parcours des délégués syndicaux ; les primes pour travaux dangereux ou insalubres. La primauté de l'accord de branche est maintenue dans 11 domaines, l'accord d'entreprise peut prévoir des « garanties au moins équivalentes ».

contextes *a priori* diversifiés, quelles seraient les formes d' « articulation » entre ces niveaux ? Que signifie « articuler » ? Le deuxième questionnement est lié : comment la branche voit-elle ses rôles affectés par les évolutions législatives ? En quoi le niveau de la branche reste un cadre de référence ou une ressource pour la négociation d'entreprise ?

L'hypothèse sous-jacente à notre étude est que parallèlement au schéma linéaire « idéal » du législateur, se trouve une variété de configurations et de formes d'articulation entre négociations de branche et d'entreprise. Ces dernières dépendent tout à la fois des secteurs, des thèmes négociés, des modèles économiques et productifs des entreprises, des trajectoires de relations professionnelles, des stratégies poursuivies aux différents niveaux, des capacités d'action, etc. D'un point de vue méthodologique, cette hypothèse est étudiée à partir de la mobilisation croisée d'une exploitation statistique de l'enquête REPONSE et la réalisation d'enquêtes de terrain⁴.

Trois chapitres structurent ce rapport de recherche. Dans le **chapitre 1**, nous précisons nos hypothèses de travail en inscrivant notre réflexion dans une mise en perspective économique, historique et juridique de la notion d' « articulation » entre négociations collectives de branche et d'entreprise et son évolution au gré des réformes législatives. Le **chapitre 2** propose ensuite de rendre compte d'un point de vue statistique de la dynamique des négociations collectives. Afin d'étayer l'hypothèse d'une diversité des formes d'articulation entre branche et entreprise, nous présentons une typologie, élaborée sur la base de l'enquête REPONSE 2017, des modes d'articulation entre ces deux niveaux de définition de normes d'emploi et de travail. De manière complémentaire, pour illustrer notre analyse quantitative, nous mobilisons les enquêtes monographiques menées au sein de quatre branches (Bâtiment et Travaux Publics, Propreté et services associés, Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire, Bureaux d'études) et sept entreprises, sélectionnées sur la base de notre typologie⁵. Au-delà du travail statistique, l'analyse qualitative permet de préciser le sens de « l'articulation » entre branche et entreprise. Enfin, dans le **troisième et dernier chapitre**, nous questionnons, à l'aune de nos analyses monographiques essentiellement, les effets des ordonnances portant réforme du Code du Travail. Nous nous intéressons plus particulièrement à la manière dont les réformes percutent les branches et les négociations collectives d'entreprise ainsi que les stratégies élaborées par les acteurs pour préserver leur capacité d'action.

⁴ Le travail statistique a été réalisé par Héloïse Petit, Noélie Delahaie et Kevin Guillas-Cavan. Les enquêtes de terrain ont quant à elles été menées par Noélie Delahaie, Anne Fretel, Nicolas Farvaque, Catherine Vincent, Michèle Tallard, Djamel Messaoudi et Kevin Guillas-Cavan.

⁵ Se reporter à l'annexe 1 pour une présentation détaillée des branches et entreprises monographiées. Les monographies sont disponibles sur demande auprès des auteurs.

Chapitre 1 - L'articulation des accords de branche et d'entreprise : éléments de cadrage

La question de l'articulation entre accords de branche et accords d'entreprise n'est pas nouvelle. Si historiquement la dynamique de la négociation collective s'est construite en France autour de la Branche, le législateur a très vite voulu assurer une plus grande dynamique de cette négociation au niveau de l'entreprise. A l'appui de réformes engagées depuis près de quarante ans, le législateur a pensé un schéma visant à déplacer le cœur de la négociation au niveau de l'entreprise, mais les pratiques de dialogue social instituées résistent et l'effectivité de ce schéma législatif est très relatif dans les faits. C'est ce que nous tentons de retracer à travers ce chapitre.

1. Conventions collectives de branche et accords d'entreprise : définition et réformes

1.1. Les conventions collectives de branche : la « loi de la profession »

Les conventions collectives de branche fixent le cadre du « statut social commun aux entreprises intervenant sur un même marché » (Hablott-Murolo, 2018, p. 7). « Loi de la profession », elles reposent sur la volonté des organisations syndicales de salariés et d'employeurs de se doter de règles professionnelles, même si, dès leur origine, c'est l'État qui a poussé à leur établissement (Jobert, 2000). La loi du 24 juin 1936⁶ puis celle du 11 février 1950 (après la parenthèse vichyste) définissent le rôle des branches en intégrant deux éléments : la notion d'organisations représentatives pour légitimer la signature d'accords et la possibilité d'extension de l'accord aux salariés des entreprises non représentées par des syndicats patronaux signataires si les négociateurs de branche en font la demande ou si le Ministère en prend l'initiative. Mais bien que les branches soient promues par l'acteur public, leurs contours sont définis par les partenaires sociaux eux-mêmes, rendant cette notion « élastique » (Hablott-Murolo, 2018), centrée tantôt sur un métier (par exemple, un bijoutier), tantôt sur un produit (le pétrole, le verre), tantôt sur un secteur économique (la chimie, la sidérurgie).

D'un point de vue juridique, les conventions collectives de branche ont valeur de norme, elles se distinguent du contrat par le fait qu'elles lient « des gens qui n'ont pas été parties au contrat (parce qu'ils n'étaient pas adhérents), qui n'ont pas participé à sa négociation ou encore qui sont entrés dans son champ d'application postérieurement à sa conclusion » (Jobert, 2000, p. 31).

Avec la promotion de la négociation de branche, c'est aussi la promotion d'une production conventionnelle du droit que la loi du 11 février 1950 a ouvert (Lyon-Caen, 1993). Les négociations de branche ont pendant longtemps constitué le principal niveau de la négociation collective en France, la loi de 1950 ne réservant aux accords d'entreprise qu'un rôle secondaire.

1.2. La négociation collective d'entreprise : une invention du législateur ?

Historiquement minoritaires et faisant face à une relative hostilité des syndicats de salariés, les accords d'entreprise se développent dès les années 1950 principalement au sein des grandes entreprises

⁶ La première loi donnant un statut juridique à la négociation est celle du 25 mars 1919 mais celle-ci, du fait de son caractère trop libéral, a eu peu d'effets, notamment car elle ne s'appliquait qu'aux employeurs adhérents d'un syndicat patronal et que les conventions pouvaient être signées par n'importe quel groupement de salariés.

publiques comme Renault (Jobert, 2000). Cette négociation d'entreprise, jugée poussive, va sans cesse être encouragée par les pouvoirs publics.

Dès le début des années 1970, la volonté du législateur s'est affirmée dans la promotion de la négociation collective au niveau de l'entreprise, en particulier dans le prolongement des engagements du gouvernement lors des accords de Grenelle (Freyssinet, 2017). Ainsi la loi du 17 juillet 1971 élève l'accord d'entreprise au rang de convention collective ayant les mêmes effets juridiques que les accords de branche (Rotschild-Souriac, 1993 ; Freyssinet, 2017) sans donner pour autant d'indications sur le niveau de négociation à privilégier.

Ce sont les lois du 13 novembre 1982 (dites « lois Auroux ») qui promeuvent plus directement la décentralisation de la négociation vers l'entreprise en définissant un droit des salariés à la négociation collective au niveau de l'entreprise. Sont ainsi instaurées :

- l'obligation annuelle de négocier sur les salaires et l'aménagement du temps de travail au niveau de l'entreprise ;
- la possibilité de déroger aux accords de branche en matière de temps de travail.

Tout au long des années 1990, les possibilités de dérogation en matière de durée et d'aménagement du temps de travail vont se multiplier ainsi que les domaines dans lesquels la négociation annuelle est obligatoire. Dès lors, l'entreprise apparaît comme le niveau privilégié par les pouvoirs publics, le mode de régulation idéal de la gestion de l'emploi et du travail dans l'entreprise (Fabre, 2001).

En 1996, les lois de Robien ouvrent la possibilité de négocier sur le temps de travail et l'emploi au niveau de l'entreprise en renforçant l'incitation de négociation à ce niveau par l'attribution d'une aide financière de l'Etat. Toujours en 1996, pour les entreprises dépourvues de section syndicale, il devient possible pour les salariés mandatés par une organisation syndicale de négocier et de signer un accord dans leur entreprise.

Par la suite une série de réformes successives a cherché à renforcer le niveau de négociation de l'entreprise en consolidant son autonomie et en modifiant le cadre des acteurs en capacité de négocier (cf. tableau 1).

Tableau 1 : Aperçu des réformes incitant la promotion de la négociation d'entreprise avant 2017

Niveau	Lois	Dispositions concrètes
Articulation branche/entreprise	2004, loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social (dite « Loi Fillon »)	<p>Possibilité de déroger aux accords de branche pour les accords postérieurs à la date de la loi sauf si la convention de branche l'interdit explicitement</p> <p>La branche conserve la fonction de norme plancher en matière de salaires minima, de classifications, de prévoyance collective, de mutualisation des fonds de la formation professionnelle</p> <p>Possibilité des accords d'entreprise de déroger à la loi en matière de temps de travail et de contrats précaires</p>
	2008, loi du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail (dite « Loi Bertrand »)	L'accord d'entreprise s'impose en matière d'heures supplémentaires, l'accord de branche n'est applicable qu'en l'absence d'accord d'entreprise, la loi ne s'applique qu'en l'absence d'accord d'entreprise ou de

	<p>2016, loi du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels (dite « Loi El Khomri »)</p>	<p>branche.</p> <p>La loi définit une nouvelle structure :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'ordre public auquel aucun accord ne peut déroger, <ul style="list-style-type: none"> - le champ de la négociation collective, définissant l'articulation la plus pertinente entre l'entreprise et la branche, - les règles supplétives en l'absence d'accord.
<p>Modification des formes et des instances de négociation</p>	<p>Introduction de formes de négociations « atypiques » (1996 « Loi Barrot »)</p> <p>Lois de 2004, 2008 et 2015</p> <p>Modification des seuils sociaux pour la constitution de délégation unique du personnel (DUP) et possibilité de regrouper deux ou trois des instances représentatives (DP, CE, CHSCT) par accord dans les entreprises de plus de 300 salariés (« instance conventionnelle ») (2015 « Loi Rebsamen »)</p>	<p>Elargissements successifs des possibilités de conclure un accord dans les entreprises sans délégués syndicaux</p> <p>Élargissement des possibilités de création d'instances uniques (délégation unique du personnel, DUP) et des possibilités de négocier, en l'absence de délégué syndical, avec des salariés mandatés.</p> <p>Possibilité ouverte dans les entreprises de plus de 300 salariés de négocier l'organisation même de la représentation des salariés</p>
<p>Modification des règles de négociation de validité des accords</p>	<p>Modification de règles de représentativité syndicale : loi du 20 août 2008</p> <p>Modification de règles de représentativité patronale : loi du 5 mars 2014</p> <p>Modification des règles de signature des accords :</p>	<p>La représentativité syndicale est désormais fondée principalement sur les résultats des élections professionnelles et non plus sur une présomption irréfragable de représentativité datant de l'après-guerre</p> <p>La représentativité des organisations professionnelles d'employeurs est désormais fondée notamment sur le nombre d'entreprises adhérentes (le critère de l'audience remplace ainsi celui de la « reconnaissance mutuelle »)</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - 2004 « Loi Fillon », - 2008 « Loi Bertrand », 2016 « Loi El Khomri », 	<p>Pour être valide, un accord collectif devait être signé par des syndicats de salariés représentants au moins 30 % des voix aux élections professionnelles, sans opposition des syndicats représentant la majorité des salariés</p> <p>Mise en place progressive d'un principe d'accords « majoritaires » (devant être signés par des syndicats représentant plus de 50 % des salariés au premier tour des élections),</p>
<p>Orientation des agendas de la négociation d'entreprise</p>	<p>Obligations de négociier (principaux éléments)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lois Auroux 1982 - Au fil des années 	<p>Au niveau de la Branche :</p> <ul style="list-style-type: none"> - obligation annuelle de négociier sur les salaires ; - obligation quinquennale sur l'examen des grilles de classification. <p>Au niveau de l'entreprises</p> <ul style="list-style-type: none"> - salaires effectifs, - durée effective et l'organisation du temps de travail - <p>pour les branches comme pour les entreprises :</p> <ul style="list-style-type: none"> - égalité professionnelle (2001) - modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise - gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), - emploi des seniors (2003 et 2005) - emploi des travailleurs handicapés (2005) <p>Spécifiquement pour les entreprises</p> <ul style="list-style-type: none"> - prévoyance maladie (2000 et 2013) - épargne salariale (2001) - réduction des écarts salariaux entre hommes et femmes (2006) - <p>Spécifiquement pour les branches</p> <ul style="list-style-type: none"> - obligation triennale portant sur la formation professionnelle (2004) - obligation quinquennale sur les

	<p>- Loi du 17 août 2015 (dite « loi Rebsamen »)</p> <p>Incitation à négocier (qq exemples)</p>	<p>plans d'épargne interentreprises (2003)</p> <p>Regroupement des thèmes obligatoires de négociation en trois blocs :</p> <p>1/ Négociations annuelles</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rémunération, temps de travail et partage de la valeur ajoutée Salaires effectifs. - Égalité professionnelle et qualité de vie au travail <p>2/ Négociations triennales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) <p>Lois Aubry 1998 et 2000 sur le temps de travail, emploi des seniors, égalité professionnelle, pénibilité</p>
--	---	--

Source : compilation des auteurs.

1.3. Quelle « articulation » entre accords d'entreprises et accords de branche ?

1.3.1. L'ordre public social, un élément de doctrine

Si deux niveaux de production de normes conventionnelles existent (la branche et l'entreprise), comment les concilier entre eux ? En doctrine, la notion d'ordre public social s'est construite sur la base de deux principes jusqu'aux ordonnances du 22 septembre 2017 :

- celui de la hiérarchie des normes selon lequel un texte de niveau inférieur ne peut modifier un texte de niveau supérieur qu'en l'améliorant ;
- celui du principe de faveur selon lequel, en cas de conflit, le texte le plus favorable au salarié sera appliqué.

Pour autant, dès la loi de 1971, l'accord d'entreprise se voit assigner une fonction d'adaptation, d'amélioration et d'innovation ce qui lui laisse une certaine autonomie vis-à-vis de l'accord de branche (Rotschild-Souriac, 1993). En outre, très vite a été ouverte la possibilité de conclure des accords dérogatoires, ce qui a porté atteinte au principe de faveur, car la possibilité de déroger suspend, de fait, le travail de détermination de la norme conventionnelle « la plus favorable ». Comme le rappelle Freyssinet (2017), le principe de hiérarchie des normes a été mis en cause selon deux techniques :

- la dérogation : « la norme de niveau supérieur (par exemple, la loi ou l'accord de branche) précise dans quelle mesure et sous quelles conditions une norme de rang inférieur (l'accord d'entreprise) peut déroger à ses dispositions y compris *in pejus* c'est-à-dire aux dépens des salariés » ;
- la supplétivité : « c'est l'inversion de la hiérarchie au sens strict puisque c'est la norme de rang inférieur qui l'emporte, une norme de rang supérieur ne s'appliquant qu'en son absence ». Telle est la méthode appliquée à propos des heures supplémentaires par la loi du 20 août 2008.

La loi du 8 août 2016 a cherché à redessiner des contours plus clairs de cet ordre public social en mobilisant une troisième technique : le partage des compétences où « chaque niveau de production de normes se voit définir un champ de compétences qui lui est propre ». Ont ainsi été définies :

- des « dispositions d'ordre public » qui énoncent les règles auxquelles il ne peut pas être dérogé par accord collectif ;
- une partie « champ de la négociation collective » qui précise les sujets qui relèvent de la négociation collective aux différents niveaux ;
- et une troisième partie qui regroupe les « dispositions supplétives » applicables en l'absence d'accord collectif qui peut être moins-disant par rapport à ces dispositions supplétives.

La loi prévoit également le principe de primauté de l'accord d'entreprise sur l'accord de branche en matière de durée du travail.

1.3.2. Quelle articulation dans les faits ?

Les juristes ont très vite questionné la réalité de cet ordre public social soulignant, au-delà des dispositions dérogatoires, que l'articulation est une notion qui s'entend différemment selon les parties prenantes à la négociation : « pour les uns, elle consiste dans l'amélioration en cascade des avantages bénéficiant aux salariés (...). Pour les autres, elle est une répartition, une distribution des questions négociées, des thèmes, entre les niveaux. La bonne articulation est pour les premiers de pouvoir renégocier les mêmes questions, pour les seconds que la même question ne soit négociée qu'une seule fois, à un niveau unique » (Rodière 1982, p. 711). L'articulation peut donc s'entendre comme une distribution des avantages ou une distribution des sujets. Au fil des années, c'est la seconde version de la notion d'articulation qui a eu la préférence du législateur.

1.3.3. Un changement majeur de doctrine porté par les ordonnances du 22 septembre 2017

❖ Un nouvel ordre public social

Le changement majeur induit par les ordonnances de 2017 est la modification de l'articulation entre accords de branche et accords d'entreprise. L'ordonnance n°2017-1385 relative à la négociation collective et la loi n°2017-1340 du 15 septembre 2017 ambitionnent « d'accroître la portée de l'accord d'entreprise et de réorganiser les rapports entre celui-ci et la convention collective de branche » (Géa, 2019, p.23). Pour ce faire, les règles d'articulation des accords de branche et d'entreprise ont été revues en définissant trois blocs de négociation, soit une distribution des sujets de négociation. Dorénavant :

- **La convention de branche prévaut pour un nombre limité de thèmes (bloc 1)** si l'accord d'entreprise ne comporte pas de garanties équivalentes : les salaires *minima* hiérarchiques, les classifications, les garanties collectives complémentaires, l'égalité professionnelle et la mutualisation des fonds de la formation professionnelle, au total sur 13 thèmes. Cependant, pour la plupart de ces domaines, la branche ne peut plus verrouiller des thèmes de négociation à son niveau, comme c'était le cas auparavant, elle ne peut que définir des clauses d'impérativité, les accords à son niveau ne prévalant que s'il n'y a pas de conclusion d'un accord d'entreprise comportant des garanties au moins équivalentes. De nouveaux thèmes de négociation sont certes ouverts au niveau de la branche (l'usage des CDD, des contrats temporaires ou du CDI de chantier) mais ce renforcement se fait au détriment de la loi dont relevait ces thèmes.
- **Le bloc 2 fixe les thèmes sur lesquels la branche a la faculté de « verrouiller »**, c'est-à-dire qu'elle peut expressément stipuler que l'accord d'entreprise conclu postérieurement ne peut comporter de dispositions différentes, sous réserve que cet accord offre aux salariés des garanties au moins équivalentes. Ces thèmes sont au nombre de quatre : pénibilité ; primes

pour travaux dangereux et insalubres ; désignation et parcours des délégués syndicaux ; emploi des travailleurs handicapés. L'ordonnance de 2017 réduit donc significativement le champ d'application des clauses de verrouillage déjà existantes, puisque seuls quatre thèmes peuvent en faire désormais l'objet, alors que le champ était jusqu'alors illimité. En dehors de ces thèmes, l'entreprise est libre de négocier.

- **Le bloc 3 pose la centralité de l'accord d'entreprise sur les autres thèmes**, c'est-à-dire que l'entreprise est libre de négocier.

Cette nouvelle articulation conduit à l'introduction d'une nouvelle notion juridique, celle de « garanties au moins équivalentes » qui se substitue à la formule classique dans le Code du travail qui requérait des « stipulations plus favorables aux salariés » (principe de faveur). « Il ne s'agit plus de laisser la possibilité aux interlocuteurs sociaux dans l'entreprise d'ajouter ou d'améliorer des avantages prévus par la branche. Il s'agit bien de leur permettre de substituer à un avantage précis des avantages analogues. La loi de ratification précise : "Cette équivalence des garanties s'apprécie par ensemble de garanties se rapportant à la même matière" » (Farvaque, 2019, p. 96).

Si formellement, le rôle de l'accord de branche est renforcé puisque sont portés de six à treize les domaines dans lesquels il a un caractère impératif, cette nouvelle configuration amène Bugada à avancer qu'il n'y a désormais plus de hiérarchie structurelle entre les niveaux de négociation mais autonomie : « le vocabulaire a changé. Il ne s'agit plus pour l'accord d'entreprise, dans ses rapports avec la branche, d'"adapter" ou de "déroger". Il s'agit de savoir quand et comment l'un prime ou prévaut sur l'autre » (2018, p. 3). Et la doctrine des ordonnances est de considérer que l'accord d'entreprise prévaut dès lors que cet accord comporte des garanties équivalentes à l'accord de branche. La convention de branche prévaut désormais à « titre exceptionnel » (Hablôt-Murolo, 2018).

❖ Les nouveaux contours de la branche

Si la loi du 8 août 2016, non remise en cause par les ordonnances de 2017, réaffirme la mission de régulation de la concurrence entre entreprises portée par la branche, elle modifie à plus ou moins long terme la dynamique, les contours et les missions de cette dernière :

- **Une obligation de négociation plus relative.** La loi de 2016 avait déjà ouvert la possibilité de regrouper et d'aménager la périodicité des négociations de branche, ce qui a été encore étendu par les ordonnances de 2017. Ces dernières prévoient la possibilité d'aménager conventionnellement le calendrier, la périodicité, les thèmes ainsi que les modalités de la négociation. Une périodicité minimale a néanmoins été fixée :
 - o au moins une fois tous les quatre ans pour les thèmes que sont les salaires, l'égalité professionnelle, les conditions de travail, la GPEC, l'exposition aux risques professionnels, l'insertion et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées, la formation professionnelle ;
 - o au moins une fois tous les cinq ans pour les classifications et l'épargne salariale.
- **De nouvelles missions de la branche.** Les ordonnances de 2017 imposent la mise en place d'une commission paritaire permanente de négociation et d'interprétation (CPPNI) ayant notamment un rôle de veille, *via* l'établissement d'un rapport bilan annuel des accords d'entreprise et de leur impact sur les conditions de travail des salariés et sur la concurrence entre entreprises. Cette réorientation d'une partie des missions de la branche fait dire à Hablôt-Murolo (2018, p. 9), que la branche est de plus en plus saisie dans une optique institutionnelle : il s'opère à son sens un glissement « de la branche conçue essentiellement comme le lieu de la production des règles conventionnelles permettant l'émergence de "la loi de la profession" vers une branche davantage institutionnelle ou gestionnaire s'apparentant à un "prestataire de services" à l'égard des entreprises, spécialement des petites ». Cette transformation du rôle de la branche est décrite dès le milieu des années 1990 par les

spécialistes des relations professionnelles (cf *infra* chapitre 3) ; les ordonnances acteraient donc dans le droit ces évolutions.

- **Un mouvement de restructuration imposé.** Si la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale et celle du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi cherchaient déjà à impulser une restructuration des branches, la loi de 2016 et les ordonnances de 2017 modifient le cadre de cette restructuration faisant preuve d'un interventionnisme renforcé (Hablott-Murolo, 2018) puisque ce mouvement est porté par le ministère du Travail à travers quatre outils : la fusion de branches, leur élargissement, le refus d'extension, la définition des organisations représentatives.
- **Une transformation des règles d'extension.** La loi du 5 mars 2014 portant sur les règles de représentativité patronale avait ouvert un droit d'opposition à la pratique d'extension des accords de branche réduit à un délai d'un mois par les ordonnances de 2017. Ces dernières ont par ailleurs institué une nouvelle instance, un comité d'experts, chargé d'apprécier les effets économiques et sociaux susceptibles de résulter de l'extension d'une convention ou d'un accord de branche. Ce comité peut s'auto-saisir, être saisi par le ministère du Travail ou par les organisations patronales ou syndicales représentatives. A cela s'ajoute, le renforcement des possibilités de refus d'extension à l'initiative du ministère du Travail reposant sur des motifs d'intérêt général, telles que l'extension contreviendrait aux règles de la concurrence ou pourrait contrevenir aux objectifs de la politique d'emploi.

❖ De nouveaux acteurs de la négociation d'entreprise pour de nouvelles modalités de négociation

Avec la même volonté de développer la négociation au niveau de l'entreprise, les ordonnances de 2017 modifient, au-delà de cet enjeu de l'articulation branche/entreprise, les acteurs et les modalités de la négociation. C'est d'abord l'organisation du dialogue social et économique qui est profondément transformée avec la création d'un comité social et économique (CSE) qui remplace les anciennes instances de représentation du personnel (CE, DP et CHSCT)⁷. La négociation collective devient aussi la voie choisie pour structurer et institutionnaliser le dialogue social dans l'entreprise, la loi renvoyant à la conclusion d'accords collectifs la mise en place de la représentation élue ainsi que de la représentation syndicale. Ces accords constituent une source importante du droit syndical et des moyens qui sont dévolus au dialogue social dans l'entreprise.

Les ordonnances prévoient également la possibilité de négocier des modalités mêmes de la négociation dans l'entreprise : périodicité des négociations obligatoires, définition du calendrier de négociation et des informations fournies par l'employeur. Le niveau où elles se déroulent est lui-aussi négociable : groupe, entreprise ou établissement. C'est donc bien l'ensemble de l'architecture du dialogue social qui est ouvert à la négociation, pouvant aboutir à des configurations différentes selon les stratégies et les rapports de force des acteurs de ce dialogue. Par ailleurs, les ordonnances généralisent le principe de l'accord majoritaire introduit par la loi « El Khomri ». En cas d'accord minoritaire, l'employeur peut désormais en appeler aux salariés pour trancher le différend entre organisations syndicales représentatives en organisant un référendum, seule l'opposition unanime de ces dernières peut empêcher la tenue de ce référendum.

La primauté des délégués syndicaux dans la négociation d'entreprise est certes réaffirmée mais les possibilités de signer un accord avec des acteurs non syndicaux, déjà largement étendues au cours des quinze dernières années, sont encore élargies. Le dispositif est complexe et varie en fonction de la taille de l'entreprise (Tableau 2). La capacité d'action unilatérale de l'employeur est également renforcée.

⁷ Ordonnance n°2017-1386 du 22 septembre 2017.

Tableau 2 : Acteurs de la négociation en fonction de la taille de l'entreprise

	Moins de 10 salariés	De 11 à 20 salariés	De 21 à 50 salariés	De 50 à 300 salariés	Plus de 300 salariés
	Présence de DS				
DS	n.c.	Monopole	Monopole	Monopole	Monopole
	Absence de DS				
Décision unilatérale donnant naissance à un accord collectif	Soumise à l'approbation des 2/3 des salariés	Soumise à l'approbation des 2/3 des salariés	Impossible	Impossible	Impossible
Élus du CSE mandatés	n.c.	Possible, principe majoritaire Aucune approbation	Possible, principe majoritaire Aucune approbation	Limité à certains thèmes, principe majoritaire Aucune approbation	Impossible
Ensemble du CSE	n.c.	Possible, principe majoritaire Aucune approbation	Possible, principe majoritaire Aucune approbation	Limité à certains thèmes, principe majoritaire En cas d'absence de mandatement Aucune approbation	Impossible
Salariés mandatés		Possible Approbation par 50% des salariés	Possible Approbation par 50% des salariés	Limité à certains thèmes, principe majoritaire En cas d'absence de mandatement et de refus des élus du CSE Approbation par 50% des salariés	Impossible

Source : Compilation des auteurs.

2. Dynamique des négociations de branche et d'entreprise

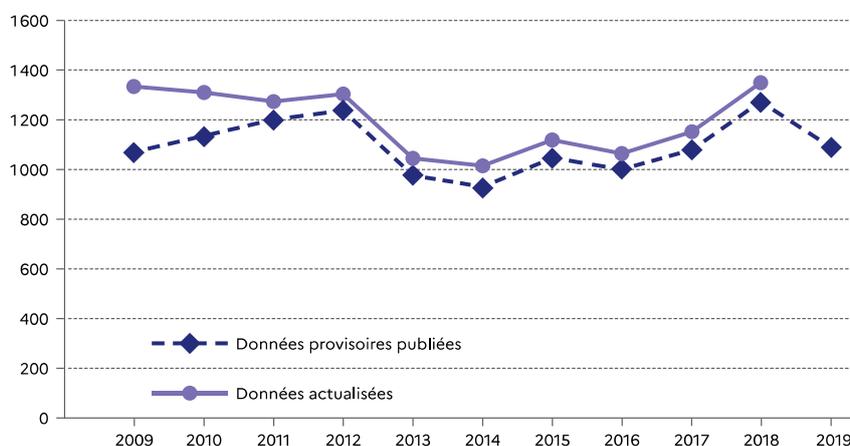
2.1. Quelques ordres de grandeur

Le bilan de la négociation collective élaboré chaque année par le ministère du Travail permet de suivre l'évolution de l'activité de négociation dans les branches et dans les entreprises. Nous reprenons ici quelques constats chiffrés afin de comparer la dynamique de négociation dans les branches avec celle des entreprises.

2.1.1. Une relative stabilité sur longue période du nombre d'accords négociés au sein des branches

Après une progression remarquable au début des années 2000, notamment suite aux lois Aubry sur le temps de travail, le nombre d'accords de branche se stabilise entre 1 000 et 1 200 textes signés chaque année, contre une moyenne de 800 textes entre 2000 et 2002. Les pics enregistrés dans l'évolution du nombre d'accord correspondent généralement à des périodes de déclinaison des accords nationaux interprofessionnels (ANI) dans les accords de branches ou suite à une impulsion législative (cf. graphique 1). La légère baisse constatée en 2019 serait avant tout imputable au fait que les textes déposés fin 2019 et enregistrés après le 31 mars 2020 ne sont pas pris en compte dans les données provisoires (ministère du Travail et DGT, 2019).

Graphique 1 : Nombre d'accords de branche conclus entre 2000 et 2019



Source : DGT (2020)

La forte progression du nombre d'accords de branche depuis 2016 est surtout imputable à la conclusion d'avenants aux conventions collectives. 82 % des conventions collectives nationales (CCN) ont ainsi été enrichies par au moins un avenant ou un accord de branche en 2019 (cf. tableau 3), un niveau historique depuis au moins 10 ans. Par ailleurs, la loi El Khomri de 2016 et les ordonnances de 2017 se sont accompagnées d'une intensification de la négociation de branche. La mise en place des CPPNI au sein des branches (loi 2016) a notamment engendré une activité de négociation dans une grande partie des branches. Depuis deux ans, 163 CPPNI ont été créées (DGT, 2019). La mise en place au niveau des branches des dispositions pour encadrer la négociation dans les TPE (ordonnances 2017)

ainsi que la restructuration des branches entamée depuis la loi El Khomri- et dont le rythme est amplifié par les ordonnances de 2017 - ont également poussé les branches à d'intenses négociations parfois tendues comme dans le cas de la branche du Bâtiment.

Tableau 3 : Part des conventions collectives ayant eu au moins un avenant selon le niveau géographique entre 2008 et 2019 (en %)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019*
Nationales	74,9	76,5	74,9	77,7	72,6	70,6	70,0	74,7	79,6	83,6	82,0
Régionales	53,2	45,5	51,3	52,6	46,7	41,0	47,4	57,7	57,7	84,2	68,4
Départementales ou locales	29,2	29,8	29,0	29,7	28,6	28,3	23,3	41,7	45,0	60,2	68,5
Ensemble	54,4	54,4	54,0	55,8	52,0	50,2	48,7	63,1	67,1	77,7	77,4

*Données provisoires

Lecture : en 2019, au moins un avenant a été signé dans 82 % des conventions collectives nationales et dans 77,5 % de l'ensemble des conventions collectives (nationales ou infranationales).

Source : DGT (2020).

Les ordonnances de 2017 ont également incité certaines branches, comme celle de la Propreté et services associés, à négocier des accords de verrouillage sur certains thèmes et d'autres à édicter de simples règles indicatives aux entreprises pour les aider dans leur négociation interne. De fait, les données publiées par le ministère du travail et la DGT en 2019 font état d'une augmentation exceptionnelle du nombre d'avenants et d'accords signés sur le thème de conditions de négociation, qui devient le premier thème devant les salaires (DGT, 2019). En 2019, comme le suggère le tableau 4, le salaire devient à nouveau le premier thème négocié par les branches.

Tableau 4 : Thèmes abordés par les avenants et accords de branche signés en 2019

Thèmes	Nb textes
Salaires	418
Condition de négociation-conclusion des accords, modalités de conclusion des accords, dérogation partielle, observatoire paritaire de la négociation, règles de négociation, accord de méthode, accord avec salariés mandatés, commissions paritaires	318
Conditions d'application des accords	289
Égalité professionnelle entre femmes et hommes	229
Formation professionnelle, apprentissage	200
Système de relèvement des primes	161
Retraite complémentaire et prévoyance	140
Élément de contrat de travail, embauchage, période d'essai, CDD, travail temporaire, congés (maternité, adoption, éducation enfant), licenciement (préavis, licenciement), démission	59
Droit syndical	42
Temps de travail	37
Congés	26
Classification	23
Conditions de travail, hygiène et sécurité	12
Maladie	9
Système et relèvement des	8

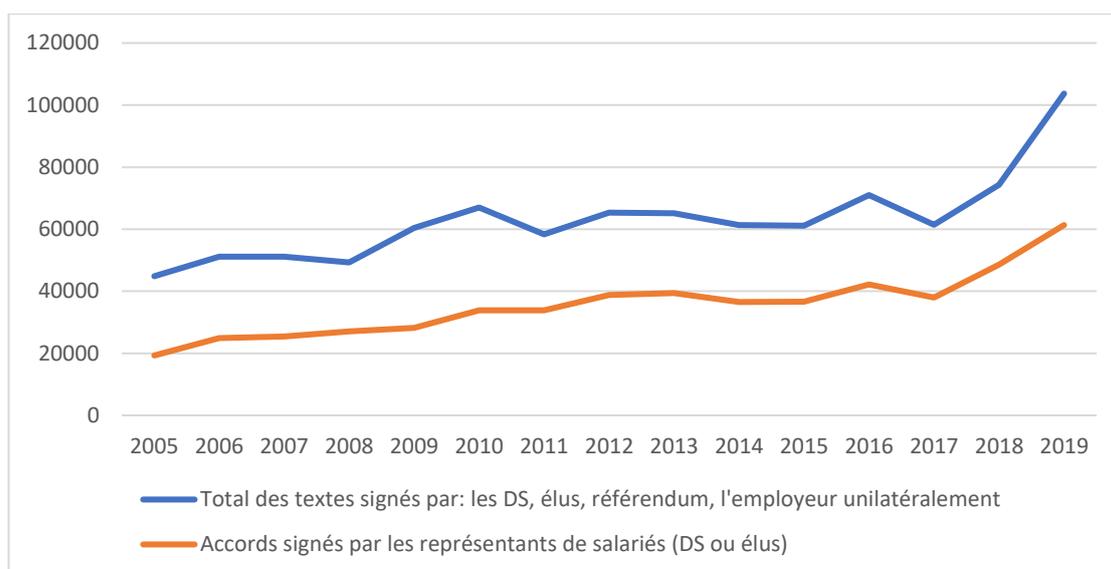
*Données provisoires

Lecture : ce tableau présente la fréquence des principaux thèmes abordés, sachant qu'un texte peut en aborder plusieurs. En 2019, 418 avenants et accords de branche portaient sur les salaires.
Source : DGT (2020)

2.1.2. Négociation d'entreprise : une forte croissance du nombre d'accords négociés en 10 ans

La négociation d'entreprise, si l'on se concentre sur le nombre de textes signés, semble avoir prospéré et fait sienne les nouvelles possibilités octroyées par le législateur. Le nombre d'accords a ainsi été multiplié par 50, passant de 1500 au début des années 1980 à environ 75 000 en 2018. Dans le même temps les thèmes de négociation se sont diversifiés, n'étant plus réduit aux questions de salaire et de temps de travail (épargne salariale, pénibilité, restructurations, etc.). Le nombre d'accords d'entreprise, qu'ils soient cosignés par les représentants des salariés (DS ou élus) ou adoptés par référendum avec les salariés ou encore qu'ils résultent d'une décision unilatérale de l'employeur, a significativement augmenté entre 2005 et 2019 (graphique 2). De 50 000 textes déposés en moyenne par an entre 2005 et 2007, on passe à 62 000 textes entre 2008 et 2017. Depuis 2018, la progression s'explique en grande partie par l'effet des ordonnances notamment la négociation sur la mise en place des CSE et sur le droit syndical.

Graphique 2 : Évolution du nombre de textes signés et déposés par les entreprises entre 2005 et 2018



Source : Compilation des auteurs (bilans de la négociation collective, DGT).

La dynamique de la négociation d'entreprise est clairement sous influence directe des obligations légales ou des incitations mises en œuvre par le législateur, les pics de négociation sur certains thèmes étant directement liés à l'ouverture de dispositifs spécifiques (comme les accords sur le temps de travail en 1998 et 2000). La négociation d'entreprise est en ce sens une « action publique négociée » (Groux, 2005). Les incitations législatives ne constituent pas la seule explication. L'évolution du paysage syndical en France avec la progression des syndicats réformistes mais aussi l'évolution de la culture et de la pratique de négociation explique aussi cette propension à négocier et signer des accords. La situation économique difficile de ces dernières années a pu également amener certaines entreprises à négocier avec les représentants de salariés. On peut citer les négociations sur les salaires dans un contexte de désinflation et d'absence de « coup de pouce » au SMIC, sur les complémentaires santé, sur la protection de l'emploi, etc.

Au-delà de ce constat général sur la dynamique de la négociation d'entreprise, il est à noter que la multiplication des accords ne concerne pas toutes les entreprises. Ainsi, comme le note Mias (2017, p. 319), « la multiplication du nombre d'accords ne reflète toutefois pas une généralisation des pratiques de négociation : la proportion d'établissements de 20 salariés et plus ayant engagé une négociation (...) n'a que peu progressé depuis 2004 (...). Autrement dit, la multiplication du nombre d'accords d'entreprise ne reflète pas une extension des pratiques de négociation à un nombre élargi d'entreprises, mais une signature plus fréquente dans les établissements qui négociaient déjà, ce qui traduit une plus grande formalisation des résultats ».

Enfin, on peut penser que la hausse du nombre d'accords résulte de l'évolution de la démographie des entreprises. On constate toutefois une progression moins importante du nombre d'entreprises de plus de 50 salariés, soit + 19 % entre 2005 et 2015⁸, comparativement à celle du nombre d'accords, qui augmente de 89 % sur la même période. Ce constat confirme l'hypothèse d'une propension plus importante à négocier dans les entreprises de 50 salariés ou plus. Et dans ces entreprises, les conditions de la négociation collective sont théoriquement effectives dans la mesure où elles sont soumises à une série d'obligations en matière de négociation. En même temps, elles sont marquées par une présence syndicale significative et croissante avec la taille (Daniel et Pesenti, 2021). Ainsi, d'après les données de l'enquête ACEMO « Dialogue social en entreprise », près de 36 % des entreprises de 50 à 99 salariés ont négocié au moins une fois en 2018. La présence syndicale demeure toutefois la condition première de la tenue des négociations : 27 % des entreprises de 50 à 100 salariés sont pourvues d'un délégué syndical (DS) et parmi celles-ci, plus de 80 % ont lancé au moins une négociation (cf. tableau 5). Plus généralement, parmi les entreprises dotées d'un délégué syndical (11,9 %), près 84 % ont négocié au moins une fois en 2018 contre 7,7% des entreprises qui en sont dépourvues (Daniel et Pesenti, 2021).

Tableau 5 : Part des entreprises ayant négocié au moins une fois en 2018 selon la taille de l'entreprise et la présence d'un délégué syndical

	Entreprises ayant négocié (en %)	Entreprises ayant négocié et pourvues d'un DS (Entreprises pourvues d'un DS)
10 à 49 salariés	8,8	69,3 (4,5)
50 à 99 salariés	35,8	80,4 (26,9)
100 à 199 salariés	60,8	91 (52,4)
200 à 499 salariés	76,5	93,8 (73,5)
500 salariés et plus	93,3	97,6 (93)
Ensemble des entreprises de 10 salariés ou plus	16,7	83,5 (11,9)

Lecture : 4,5 % des entreprises de 10 à 49 salariés sont pourvues d'un DS en 2018. Parmi celles-ci, 69,3 % ont entamé au moins une négociation collective.

Source : Daniel et Pesenti (2021).

⁸ Le nombre d'entreprises au sens d'unités légales marchandes et non marchandes de plus de 50 salariés est de 48 091 en France en 2015 contre 40 547 en 2005, soit une progression de 19 % en 10 ans (INSEE, Tableau de l'Économie Française, 2017).

2.2. Un mouvement de *décentralisation* qui n'est pas spécifique à la France

Le développement de la négociation d'entreprise s'est amorcé dans de nombreux pays européens durant les années 1990, voire dès le début des années 1980 au Royaume-Uni avec la mise en œuvre d'une dérégulation brutale par le gouvernement conservateur et la quasi-disparition de la négociation sectorielle. Les approches institutionnelles, largement usitées dans la littérature européenne des relations professionnelles, ont souligné cette évolution clé dans l'ossature des systèmes de négociation collective comme une accentuation du mouvement de décentralisation (decentralisation en anglais). Le terme n'est pas utilisé dans son acception juridique mais dans un sens spatial, c'est-à-dire celui du niveau où se tient et se conclue principalement cette négociation. A partir des années 2000, deux variables sont mobilisées par ces analyses pour caractériser les pays selon leur régime de négociation : le niveau dominant de négociation et le degré de coordination du processus de détermination des normes négociées. La grille de lecture, élaborée par l'OCDE (2004) et qui porte sur les comparaisons internationales des performances macroéconomiques et des institutions du marché du travail, est fondée sur le critère de centralisation de chaque système, construit en fonction du niveau auquel les accords collectifs sont conclus. À la suite des travaux de Traxler et al. (2001), la plus ou moins grande coordination des structures de négociation a été ajoutée. On distingue la décentralisation organisée – développement de la négociation d'entreprise mais dans le cadre de règles établies aux niveaux supérieurs – de la décentralisation « désorganisée » ou sans coordination. D'autres travaux prolongent ces analyses et permettent de dresser à partir de bases de données une typologie des systèmes de négociation collective en Europe (Eurofound database ; ICTWSS 9).

Concrètement, un certain nombre de mécanismes assurent la coordination entre les niveaux de négociation, chaque pays y recourant plus ou moins selon les arrangements institutionnels nationaux qui constituent leur système de négociation collective (Marginson et Veltz, 2014). Cette coordination peut s'opérer au moyen de procédures internes aux systèmes de négociation que se donnent les acteurs sociaux, comme par exemple les accords salariaux centralisés au niveau interprofessionnel (Finlande) ou la prééminence donnée à certains secteurs dont les accords salariaux donnent le rythme d'évolution des salaires pour le reste de l'économie (la métallurgie en Autriche par exemple). Des mécanismes législatifs ou jurisprudentiels qui articulent les différents niveaux de négociation sont cependant les plus usités, notamment en Europe du Sud : l'extension et le principe de faveur en sont les deux principaux. Ces analyses se focalisent sur la coordination entre interlocuteurs sociaux et ne donnent que peu de place à la coordination réalisée au travers de l'action gouvernementale, ce qui est particulièrement dommageable dans le cas de la France où l'on peut considérer que la coordination est réalisée par l'État : en matière de fixation des salaires, par exemple, au moyen du salaire minimum et de la politique d'incitation au relèvement des salaires *minima* conventionnels (Dayan, Naboulet, 2012).

Toutes ces typologies montrent une évolution très convergente vers la décentralisation des négociations, cohérente avec la montée de la flexibilisation des marchés du travail et les pressions constantes des employeurs pour que les normes négociées reflètent les performances économiques des entreprises, mais qui restent cependant coordonnées. Le mode principal de coordination choisi par les acteurs sociaux a été l'utilisation de clauses d'ouverture qui permettent à la branche de contrôler et/ou contenir l'ampleur de la décentralisation (Keune, 2010). Le fait est que l'on n'aboutit pas toujours à une plus grande décentralisation des systèmes de négociation nationaux et que les niveaux dominants de négociation restent remarquablement stables (Du Caju *et al.*, 2008). Dans

⁹J. Visser (2019), Database on Institutional Characteristics of Trade Unions, Wage Setting, State Intervention (ICTWSS), version 6.0, Amsterdam, Amsterdam Institute for Advanced Labour Studies (AIAS), University of Amsterdam, September.

certains cas, on assiste même à un mouvement vers une plus grande centralisation (Espagne, Finlande).

Tableau 6 : Régimes de négociation salariale dans 10 pays européens en 2005

		Degré de Coordination		
		Grand	Moyen	Bas
Niveau de Négociation	Centralisé	BE, FI		
	Intermédiaire	AT, DE, NL	ES, FR, IT, PT	
	Décentralisé			UK

Source : ICTWSS, Eurofound, classification des auteurs.

Parallèlement à la montée de la négociation d'entreprise, l'affaiblissement de la couverture conventionnelle devient manifeste. Le nombre d'entreprises couvertes par un accord collectif décline dans un grand nombre de pays européens, principalement dans ceux où il n'existe pas de mécanisme d'extension des conventions collectives de branche. En Allemagne, par exemple, où l'extension est très peu utilisée, la réduction du taux de couverture conventionnelle provient principalement du retrait des employeurs des organisations patronales (Bispinck *et al.*, 2010).

L'architecture des systèmes de négociation collective a été mise à mal par la crise de la zone euro de 2010 conduisant à une érosion de la capacité intégrative des normes de branche et une place croissante de la négociation d'entreprise (Leonardi et Pedersini, 2018). Dans les pays où la situation économique est restée la moins défavorable, les conditions antérieures de la négociation sociale se sont à peu près maintenues, même si les syndicats ont dû concéder des reculs sociaux significatifs. Le recours aux dérogations aux accords de branche par les entreprises en difficulté a été facilité (Autriche, Allemagne, Finlande). Il en va autrement de la remise en cause profonde opérée dans certains pays du sud de l'Europe ou en Irlande (Delahaie et Vincent, 2016). Des ruptures plus brutales ont été introduites par des réformes structurelles inversant la hiérarchie des normes négociées entre les niveaux de la branche et de l'entreprise (Espagne, Portugal). Deux pays restent encore en dehors de ce mouvement : la Belgique et la Finlande.

Si la tendance générale des différents systèmes de relations professionnelles nationaux est de laisser une autonomie plus grande à la négociation d'entreprise, ce constat global recouvre une variété de configurations sectorielles de coordination entre la branche et l'entreprise. Un certain nombre de recherches comparatives se sont récemment intéressées à l'analyse de secteurs particuliers, certains auteurs allant même jusqu'à conclure que les variations sont plus grandes entre secteurs qu'entre pays, variations expliquées en fonction du degré d'exposition à la concurrence internationale de chaque secteur (Bechter, Brandl, Meardi, 2011). D'autres recherches, qui rejoignent notre problématique, montrent que les modalités d'articulation entre la branche et l'entreprise d'un secteur ne correspondent pas nécessairement à celles globalement observées au niveau national (Carrieri, Ambra, Ciarini, 2018).

3. Quelques éléments d'évaluation des réformes passées : des pratiques d'acteurs qui « résistent » au schéma du législateur

Au-delà des débats sur les choix politiques (cf. partie 1), qu'en est-il en pratique de l'articulation des accords de branche et d'entreprise ? Quels effets ont pu avoir les interventions du législateur sur les pratiques de négociation ?

À notre connaissance, au-delà des débats de doctrine juridique sur les conséquences d'un renforcement législatif de la dynamique de négociation au niveau de l'entreprise par les possibilités de dérogation aux accords de branche, peu d'évaluations ont été conduites pour en mesurer les effets sur la dynamique du dialogue social sauf en ce qui concerne ceux de la loi de 2004.

3.1. Évaluation des effets de la loi de 2004

La loi de 2004 a donné lieu à deux évaluations : l'une, conduite dans la foulée de la loi et publiée en 2005 par A. Jobert et J. Saglio qui se centrent sur les négociateurs de branche et l'autre, trois ans plus tard, en 2008, par O. Mériaux, J.-Y. Kerbourc'h et C. Seilier qui porte sur les négociateurs d'entreprise.

Il ressort de ces travaux que la possibilité ouverte à la dérogation a été très peu voire pas autorisée par les acteurs de la branche, et qu'en cas d'autorisation, celle-ci n'a pas été mobilisée par les entreprises. Cela tient notamment à une certaine autonomie dont disposent ces acteurs de la branche vis-à-vis du niveau national législatif du fait de la dynamique et de l'agenda de leurs négociations, et de la construction progressive de l'interprétation commune de nouvelles règles qui leur est propre (Jobert et Saglio 2005). Cela tient aussi à l'attachement des acteurs au rôle de la branche comme facteur de régulation économique. Côté entreprise, ce « non-recours » s'explique par un manque de connaissance des textes juridiques notamment dans les TPE/PME, par une insécurité juridique ressentie d'une potentielle remise en cause d'un accord dérogatoire par un tribunal, mais aussi et surtout par une régulation économique qui ne prend pas appui sur la négociation : pour arriver à leurs fins, les entreprises n'ont pas besoin de s'inscrire dans une dynamique de dialogue social, une fois remplies leurs obligations légales de négociation (Mériaux *et al.*, 2008).

Une des hypothèses également avancée est que le faible usage de la loi de 2004 provient de l'existence même de marges de manœuvre déjà ouvertes dans les accords de branches vers les entreprises, l'accord de branche ne fixant pas de seuil minimal mais définissant des orientations ou mettant à disposition des entreprises des outils ou des méthodes dont elles doivent s'emparer sur certains sujets (Mériaux *et al.*, 2008). La dynamique même de dialogue social au niveau de la branche aurait donc produit des formes d'articulation et d'autonomie vis-à-vis du dialogue social dans l'entreprise.

Par ailleurs, les choix effectués et leurs justifications s'appuient peu sur des éléments de doctrine juridique, « l'argumentation [est] essentiellement pragmatique, fondée sur la représentation de la réalité économique et sociale de la branche, des rapports de force qui la traversent (...), des enjeux majeurs dans le domaine de la réglementation publique, dans celui de l'organisation du travail » (Jobert et Saglio 2005, p. 25). Finalement au-delà de la loi, la distribution des compétences entre branche et entreprise provient de la norme conventionnelle elle-même substituant à une « hiérarchie légale » une « hiérarchie conventionnelle » (Mériaux *et al.*, 2008, p. 53) qu'il convient d'étudier en détail.

3.2. Évaluation des pratiques de négociation d'entreprise

Plusieurs travaux ont été conduits ces dernières années pour mieux cerner les dynamiques et les contours de la négociation d'entreprise dans un cadre législatif qui lui est de plus en plus favorable.

Sans prétendre ici reprendre une synthèse exhaustive de ces travaux, il ressort de l'analyse des pratiques de négociation que la notion de dialogue social au niveau de l'entreprise est toute relative. Elle est souvent limitée à sa simple mise en conformité légale avec la rédaction d'accord type reprenant des éléments attendus ou se calquant sur les « bonnes pratiques » (Farvaque, 2011). « Les négociations collectives font l'objet d'un cadrage très puissant par des modèles qui permettent la conformation au droit, en affectant au minimum les pratiques internes de l'entreprise. Si l'aboutissement de la négociation est ainsi facilité, la réponse donnée aux problèmes auxquels elle est censée se confronter (vieillesse active, les inégalités femmes et hommes, l'accompagnement des parcours professionnels...) s'en trouve fortement conditionnée de l'extérieur, limitant sans doute les effets sur les situations de travail » (Mias, 2017, p. 321).

Quand elle prend plus d'épaisseur, la pratique du dialogue social s'apparente souvent à un « dialogue social managérial » permettant de diffuser les impératifs économiques (Groux, 2010) ou un « outil de domestication de l'action syndicale » (Giraud, 2013) visant avant tout à faire accepter un changement ou à pacifier de possibles tensions, pratiques loin de conduire à une réelle démocratisation de l'entreprise ou une amélioration des conditions de travail.

Par ailleurs, la pratique du dialogue social dans l'entreprise se trouve confrontée à la structuration du pouvoir économique au sein de cette dernière : « l'entreprise » peut en pratique n'être qu'un établissement qui prend ses directives auprès de la maison mère et son champ de négociation dépend alors de ce que le siège lui laisse comme réelle autonomie de décision (Giraud et Ponge, 2016). De ce fait, la question de l'articulation branche/entreprise est toute relative, la politique du groupe prenant le pas et imposant une forme de centralisation simplificatrice comme cela a été observé dans les négociations salariales (Castel *et al.*, 2013).

Il ressort aussi des différents travaux, que la pratique de la négociation en entreprise suppose un cadre institutionnel, un niveau de professionnalisation de ses acteurs et un niveau de connaissance et de maîtrise de l'information économique et sociale loin d'être évidente. Les négociateurs ont alors à se repérer et à agir dans une « écologie des relations professionnelles » (Mias, 2014) qui ne se laisse pas facilement saisir. C'est ce qui semble avoir freiné le développement de la négociation d'entreprise notamment dans les TPE/PME, y compris quand le législateur a ouvert la possibilité de mise en place de négociations atypiques par des élus du personnel ou par des pratiques référendaires (France stratégie, 2014).

Conclusion du chapitre 1

Au-delà des paradigmes à l'œuvre dans les réformes qui se sont opérées ces quarante dernières années et qui ont tenté de faire de la négociation d'entreprise le niveau de production des normes conventionnelles le plus légitime, les observateurs – principalement juristes et sociologues – attentifs aux transformations en cours et à leurs effets soulignent que le cadre juridique rencontre les pratiques d'acteurs et qu'au niveau de la branche ou de l'entreprise (pour ce qui nous intéresse ici au premier chef), c'est un jeu de coalitions, de conflits, d'objectifs différents qui sont poursuivis et que la primauté des accords de branche ou d'entreprise sont avant tout le fruit de forces sociales organisées. De ce point de vue, « l'action étatique ne peut à elle seule modifier en profondeur le système de relations professionnelles si, d'une manière ou d'une autre, elle ne rencontre pas celles des autres intervenants » (Jobert, 2000, p. 31). « En pratique, chaque niveau correspond à une régulation autonome dont les enjeux sont différents et qui est portée par des acteurs différents. Toujours complexes, complémentaires, ou concurrentes selon les cas, les relations entre les niveaux révèlent la dynamique de la négociation collective elle-même » (Jobert, 2000, p. 48).

L'objectif de notre recherche est donc, dans ce cadre législatif, d'analyser comment la négociation d'entreprise se développe *en pratique* et comment elle peut s'articuler avec les négociations de branche. Ce terme d'« articulation », par ailleurs si fréquemment mobilisé, mérite d'ailleurs d'être défini en profondeur : que signifie « articuler » en pratique ? Selon quels jeux d'acteurs et pour quels résultats ?

Dans la continuité des évaluations et des travaux sociologiques déjà conduits, l'hypothèse qui guide notre recherche est que parallèlement au schéma linéaire « idéal » du législateur, se trouve une variété de configurations et de formes d'articulation entre négociations de branche et d'entreprise. Ces dernières dépendent tout à la fois des secteurs, des thèmes négociés, des modèles économiques et productifs des entreprises, des trajectoires de relations professionnelles, des stratégies poursuivies aux différents niveaux, des capacités d'action des acteurs, etc.

Dans cette recherche, cette hypothèse est examinée sous deux angles :

1/ en questionnant la complémentarité ou la substituabilité de ces deux niveaux de négociation, ce qui nous conduit à questionner la notion « d'articulation ». L'« articulation » à proprement parler est rarement abordée. Par définition, en référence à l'anatomie ou la mécanique, l'idée d'articulation suppose l'existence de mécanismes permettant à deux pièces solidaires de conserver l'une par rapport à l'autre une certaine faculté de mouvement, soit encore un point de jonction entre éléments ou organes : **poser la question de l'articulation revient donc à interroger la co-influence de ces différents niveaux**. Or dans la littérature précédant les premières « ruptures » législatives (lois de 2004 et 2008), la plupart des travaux se sont penchés soit sur le niveau de la branche, soit sur le niveau de l'entreprise en tant que lieu d'intégration ou de traduction des recommandations de branche (Jobert et Rozenblatt, 1984 ; Jobert, 2003 ; Meurs, 1996), sans penser la « dynamique conjointe » de ces niveaux (Castel *et al.*, 2013).

2/ En analysant les conditions de cette « articulation ». Il s'agit ici de questionner le travail préalable de production d'« équipements » pour lequel la branche est pertinente. L'objectif est en particulier d'identifier les rôles joués par la branche dans un contexte institutionnel mouvant, ce qui soulève la question du jeu des acteurs et de l'effectivité des niveaux de négociations.

Chapitre 2 - Dynamique des négociations collectives d'entreprise, au regard de leur articulation avec la branche

Dans ce chapitre, nous proposons de questionner la notion d'articulation en examinant la complémentarité ou la substituabilité entre deux niveaux de négociations collectives que sont la branche et l'entreprise. Pour cela, nous nous appuyons sur une exploitation statistique de l'enquête REPONSE et une analyse qualitative menée auprès de quatre branches dont l'intérêt a été soulevé par l'analyse quantitative : le BTP, la propreté et services associés, le commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire et les bureaux d'études.

Dans un premier temps, l'analyse statistique de trois vagues de l'enquête REPONSE permet de fournir un cadrage dynamique des pratiques de négociations collectives et du positionnement des entreprises relativement à la branche. Ce premier travail nous conduit dans un second temps à examiner les logiques d'articulation entre branche et entreprise dans la production des normes d'emploi et de travail en construisant une typologie sur la base de l'enquête REPONSE 2017. Enfin, les enquêtes monographiques nous permettent de préciser et d'illustrer les résultats statistiques en restituant les pratiques d'acteurs.

1. Un premier cadrage statistique sur les vagues 2004-2005, 2010-2011 et 2017 de l'enquête REPONSE

1.1. Un possible ralentissement de la dynamique des négociations collectives qui deviennent de plus en plus centralisées au niveau de l'entreprise

Le volet « Représentant de la direction » (RD) des trois dernières vagues de l'enquête REPONSE comporte des questions sur les pratiques des établissements en matière de négociations collectives au cours des trois dernières années précédant l'enquête, ce qui permet de rendre compte de leur dynamique entre 2002 et 2016¹⁰.

Le graphique 3 présente la part des établissements ayant déclaré avoir lancé des négociations collectives sur un certain nombre de thèmes entre 2002 et 2016 dans les établissements de 20 salariés ou plus¹¹ (question 7.12 du questionnaire 2004-2005 ; question 7.11 du questionnaire 2010-2011 ; question 7.2a du questionnaire 2017). **Le premier constat est celui d'une baisse apparente de la proportion des établissements ayant négocié entre 2002 et 2016 et ce, sur la plupart des thèmes¹².** Néanmoins certains thèmes semblent avoir fait l'objet d'un regain d'intérêt sur la période 2008-2010 dans un contexte de dégradation de l'activité nécessitant des réorganisations de l'emploi et du travail (emploi, changements technologiques et organisationnels ou encore formation professionnelle). Le

¹⁰ Pour mémoire, la vague 2004-2005 porte sur la période 2002-2004, la vague 2010-2011 sur 2008-2010 et enfin la vague 2017 se réfère à la période 2014-2016.

¹¹ Depuis 2010, l'enquête REPONSE interroge les établissements de 10 salariés ou plus. Afin de faciliter la comparaison, les statistiques présentées ici sont réalisées sur le champ commun aux trois vagues, c'est-à-dire les établissements de 20 salariés ou plus.

¹² Tous thèmes confondus, 38,5 % des établissements déclarent avoir mené au moins une négociation collective entre 2014 et 2016.

regain ciblé sur certaines thématiques est aussi lié aux évolutions législatives (par exemple l'ANI de 2008 sur l'introduction de clause de portabilité en matière d'épargne salariale, la loi formation professionnelle de 2009) induisant une logique de négociation pour se mettre en conformité avec la loi. La dynamique de négociation semble donc pour partie pouvoir être lue au prisme de deux facteurs structurants : l'impulsion induite par le législateur (hypothèse d'une « action publique négociée » développée par Groux (2001) et Naboulet (2011)) et l'évolution du contexte économique.

Si nos statistiques invitent à poser l'hypothèse d'un ralentissement des négociations collectives d'entreprise et ce, malgré les encouragements à négocier à ce niveau, il demeure cependant difficile d'en être certain (et encore moins d'en connaître ampleur). Cette hypothèse n'est pas contradictoire avec l'accroissement du nombre d'accords d'entreprise enregistrés auprès de la DGT (cf. graphique 3, p. 19) : comme le souligne Mias (2017), on ferait face à l'intensification du nombre d'accords (dans les établissements qui négociaient déjà) sans avoir de diffusion de la pratique de négociation (dans les établissements qui ne négociaient pas).

L'interprétation des dynamiques doit toutefois être menée avec précaution du fait d'une comparabilité imparfaite des questions de la vague 2017 avec les questionnaires des précédentes vagues. En effet, le questionnaire 2017 distingue pour la première fois l'activité formelle de « négociation collective » (menée en vue d'obtenir un accord) « des discussions ou échanges informels »¹³, ce qui peut conduire à surestimer l'ampleur de la négociation collective sur les périodes 2002-2004 et 2008-2010 – ces dernières portant sur « les négociations ou discussions ». Cela étant, sur la dernière vague de l'enquête, l'absence de négociations collectives n'est pas significativement associée à des échanges informels plus fréquents (Daniel, 2019). Un second motif de précaution persiste : en 2017, la question sur le thème négocié n'est posée qu'aux établissements ayant déclaré avoir mené une négociation collective avec des représentants du personnel ou un salarié mandaté. Ce filtre peut conduire à écarter les établissements dont les RD ne se souviennent pas immédiatement avoir eu connaissance de l'existence d'une négociation collective sur un thème en particulier. S'ajoute à ces difficultés d'ordre méthodologique, le fait que les derniers résultats de l'enquête ACEMO « Dialogue social en entreprise » ne laissent pas paraître une diminution nette de la part d'établissements ayant négocié. Selon cette enquête, 16,7 % des entreprises de 10 salariés ou plus du secteur privé non agricole déclarent avoir négocié au moins une fois en 2018 (Daniel et Pesenti, 2021), soit une relative stabilité par rapport aux chiffres observés 10 ans auparavant en 2008 (16,8 % ; Bobbio et Naboulet, 2010). Sur longue période, cette relative stabilité masque toutefois des évolutions contrastées selon la taille de l'entreprise : la progression du taux de négociation concerne surtout les entreprises de moins de 200 salariés tandis qu'elle diminue très légèrement à partir de 200 salariés (cf. tableau 7). Dès lors, même si nous sommes toujours conduits à la plus grande prudence dans l'interprétation de la dynamique de la propension à négocier des établissements, nos résultats s'expliquent en partie par des différences de champ : les statistiques portent ici sur le champ des établissements employant 20 salariés ou plus tandis que l'enquête ACEMO couvre les entreprises de 10 salariés ou plus.

¹³ Voir annexe 2 pour une présentation des questions mobilisées ici.

Tableau 7 : Taux de négociation des entreprises entre 2008 et 2018 (en %)

	2008	2016	2018
Ensemble	16,8	14,7	16,7
Taille des entreprises			
10 à 19 salariés	6,2	-	-
20 à 49 salariés	13,4	-	-
10 à 49 salariés		7,0	8,8
50 à 99 salariés	35,9	34,3	35,8
100 à 199 salariés	57,0	58,7	60,8
200 à 499 salariés	76,8	77,2	76,5
500 salariés ou plus	93,6	95,2	93,3
Entreprises de...			
50 salariés ou plus	51,0	51,4	52,4
<i>Dont 200 salariés ou plus</i>	<i>82,7</i>	<i>83,3</i>	<i>82,2</i>

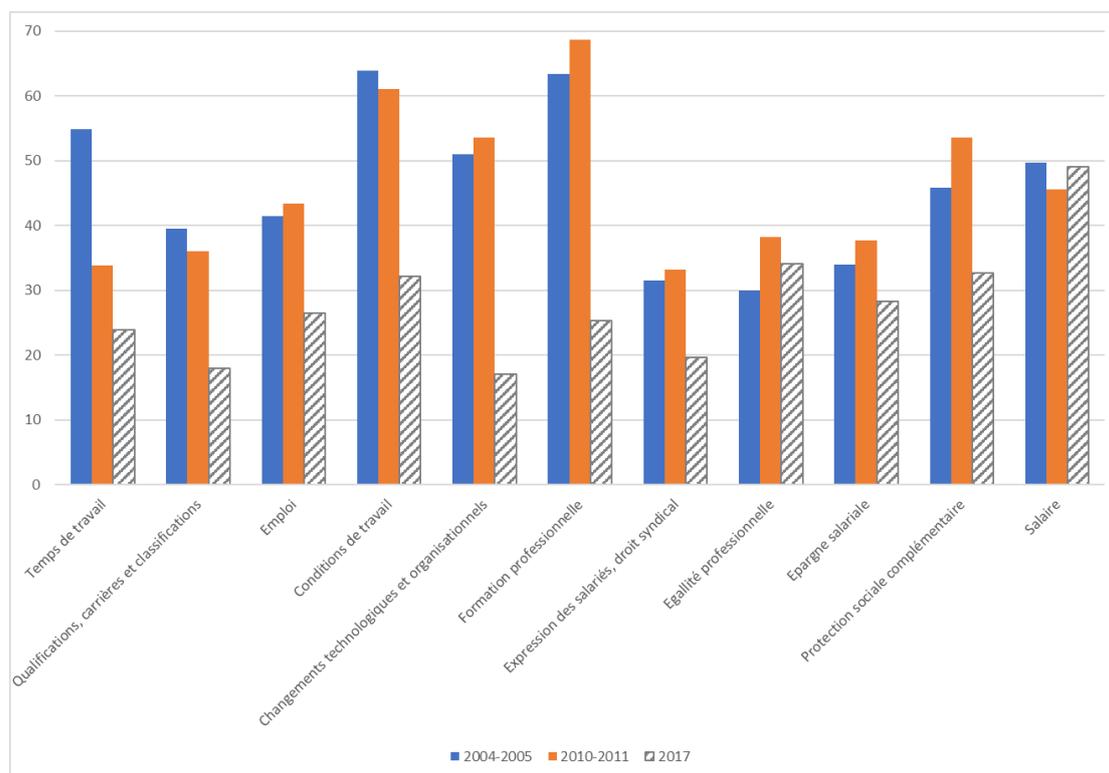
Lecture : En 2018, parmi les entreprises de 50 à 99 salariés, 35,9 % ont négocié au moins une fois dans l'année. Cette part s'élève à 35,8 % dix ans plus tard, en 2018.

Champ : entreprises de 10 salariés ou plus du secteur marchand non agricole.

Source : Compilation des auteurs à partir de Daniel et Pesenti (2021), Daniel (2018) et Bobbio et Naboulet (2010).

Enfin, s'agissant du thème des salaires, les statistiques suggèrent une relative stabilité de la part des établissements ayant négocié sur ce thème entre 2002 et 2016. Ce constat peut néanmoins être biaisé par le fait que dans la dernière vague, l'information donnée porte sur l'existence d'au moins une « négociation au cours des trois dernières années » tandis que dans les précédentes vagues, la donnée concerne l'année précédant l'enquête.

Graphique 3 : Part des établissements déclarant avoir négocié sur différents thèmes entre 2002 et 2016 (en %)



Note : La modification du questionnaire introduit une rupture de série entre 2010 et 2016.

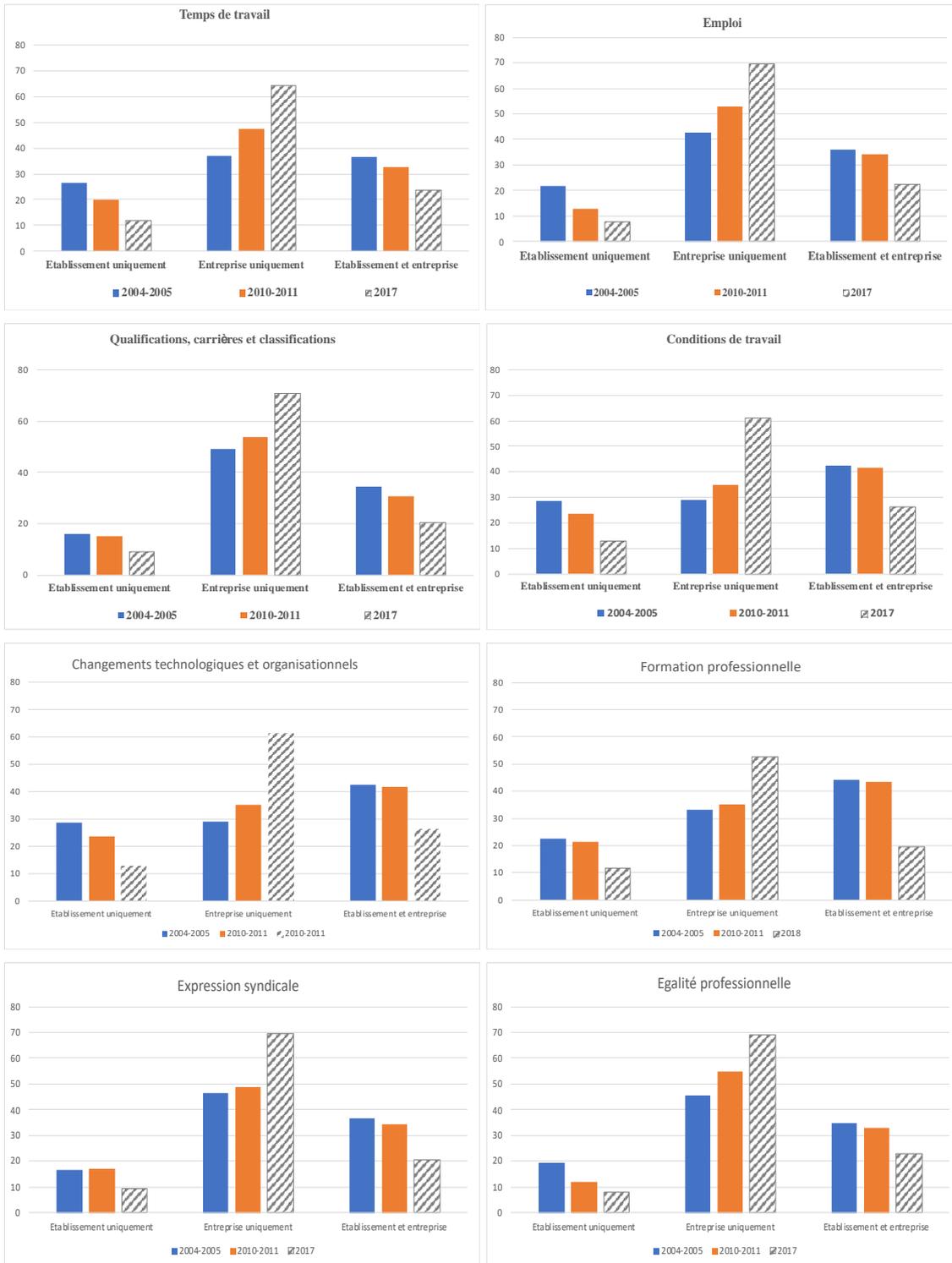
Lecture : Plus de 55 % des établissements déclarent avoir négocié sur le temps de travail sur la période 2002-2004 (vague 2004-2005). Cette part passe à près de 33 % sur la période 2008-2010 (vague 2010-2011).

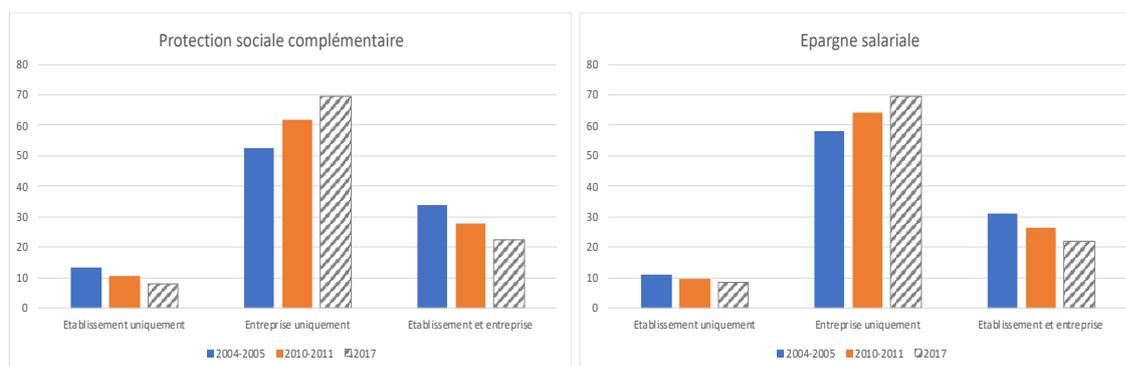
Source : Enquête REPONSE (2004-2005 ; 2010-2011 ; 2017), Volet « Représentants de la direction », DARES.

Champ : Établissements du secteur privé marchand de 20 salariés ou plus.

A partir de la même question, il est possible de connaître le niveau auquel les négociations se déroulent (établissement uniquement ; entreprise uniquement ; établissement et entreprise). **Sur l'ensemble des thèmes évoqués dans le questionnaire, on constate, dans les établissements des entreprises multi-établissements ayant déclaré avoir négocié, une tendance nette à la centralisation des négociations au niveau des entreprises (au détriment de l'établissement) (cf. graphique 4).**

Graphique 4 : Niveau de négociation collective dans les multi-établissements ayant négocié selon les thèmes abordés entre 2002 et 2016 (en %)





Note : La modification du questionnaire introduit une rupture de série entre 2010 et 2016.

Lecture : Entre 2002 et 2004 (vague 2004-2005), parmi les multi-établissements ayant négocié sur le temps de travail, près de 24 % l'ont fait au niveau de l'établissement uniquement. Dans près de 38 % des cas, la négociation s'est déroulée au niveau de l'entreprise uniquement et dans 38 % également au niveau de l'établissement et de l'entreprise.

Source : Enquête REPONSE (2004-2005 ; 2010-2011 ; 2017), Volet « Représentants de la direction », DARES.

Champ : Établissements d'entreprise multi-établissements du secteur privé marchand de 20 salariés ou plus, ayant déclaré avoir négocié sur le thème.

Là encore, la rupture de série entre 2010 et 2016 nous empêche toute conclusion affirmative mais nous pouvons toutefois avancer l'hypothèse d'une centralisation à l'intérieur même de l'unité légale « entreprise » avec des négociations qui se placent plus souvent à ce niveau et uniquement à ce niveau. Deux hypothèses d'interprétation de ces résultats peuvent être posées :

- La centralisation de la négociation pourrait être la traduction d'une complexification des négociations à conduire nécessitant un renforcement de la professionnalisation des négociateurs. Par exemple, la loi Rebsamen de 2015 conduit à regrouper 12 thèmes de négociations en trois blocs nécessitant de la part des négociateurs des compétences thématiques larges et donc une plus grande technicité pouvant pousser à la centralisation des négociations au niveau de l'entreprise.
- Cela pourrait aussi provenir de la réaffirmation du rôle des directions générales de groupe qui souhaitent « reprendre la main » et « normaliser » les décisions d'entreprise.

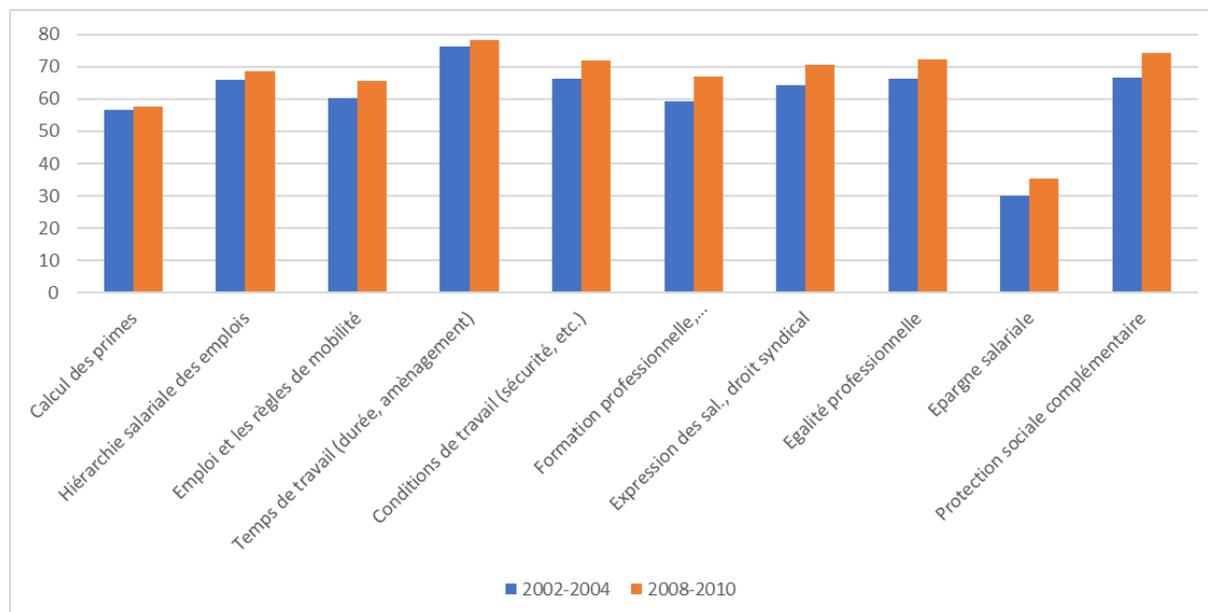
1.2. Un poids important des conventions collectives de branche dans la détermination des conditions d'emploi et de travail

L'enquête REPONSE permet d'apprécier le positionnement de l'établissement par rapport à la convention collective de branche (CCB) de référence sur un certain nombre de thèmes (questions 6.4, 6.5 et 6.9 du questionnaire 2004-2005 ; questions 6.1, 6.2 et 6.6 du questionnaire 2010-2011 ; questions 6.1, 6.2 et 6.6 du questionnaire 2017). Hormis pour le thème des salaires (cf. graphiques 5 à 8), il n'est pas possible d'apprécier la dynamique sur l'ensemble de la période 2002-2016, la formulation d'une des questions ayant changé dans l'enquête 2017 (cf. annexe 2).

Le graphique 4 suggère que la part des établissements déclarant se référer à la convention collective de branche est en progression sur la plupart des thèmes entre 2002 et 2010 et ce, de manière concomitante à la montée de la négociation d'entreprise sur les mêmes thèmes (cf. graphique 2). Ce constat tend à nuancer l'hypothèse fréquemment discutée d'un recul du rôle de la branche dans la détermination des conditions d'emploi et de travail, du moins sur la période 2002-2010. Dans un contexte de crise (2008-2010), on peut penser que les normes conventionnelles ont représenté des « plafonds », laissant peu de marge de manœuvre aux acteurs lors des négociations collectives au niveau de l'entreprise. Ces normes conventionnelles ont aussi pu continuer à jouer pleinement leur rôle de « filet de sécurité » là où la régulation collective d'entreprise n'a pas de prise. Sur la base de ce

constat, la façon dont tout cela s'articule et les éléments de justification de ces choix seront un des axes forts de questionnement de l'enquête qualitative.

Graphique 5 : Part des établissements déclarant se référer à la convention collective de branche pour la détermination des conditions d'emploi et de travail entre 2002 et 2010 (en %)



Lecture : Entre 2002 et 2004, plus de 55 % des établissements déclarent se référer la CCB pour le calcul des primes. Cette part progresse légèrement entre 2008 et 2010 et elle s'élève à près de 59 %.

Source : Enquête REPNSE (2004-2005 et 2010-2011), Volet « Représentants de la direction », DARES.

Champ : Établissements du secteur privé marchand de 20 salariés ou plus.

S'agissant des salaires, on observe une relative stabilité du poids accordé aux recommandations de branche lors des décisions salariales entre 2002 et 2016 (Cf. graphique 6). Alors que la part des RD déclarant accorder une importance primordiale aux recommandations de branche augmente durant la crise, celle-ci revient entre 2014 et 2016 au niveau constaté sur la période 2002-2004. Ce constat est confirmé lorsque l'on s'intéresse à l'utilisation que font les établissements des CCB dans la détermination du salaire de base des cadres et non-cadres¹⁴ (Cf. graphiques 7 et 8).

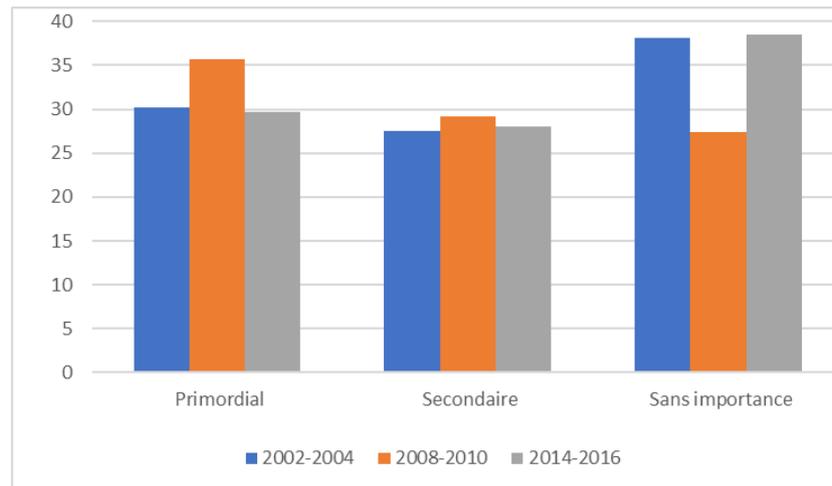
L'augmentation du poids de la CCB pour les cadres peut sembler étonnante. Pour la période de crise 2008-2010, on peut l'interpréter par un certain recentrage des pratiques salariales sur des pratiques collectives, au détriment de l'individualisation et des primes à la performance (Demailly et Toutlemonde, 2014). Son maintien « post-crise » interroge. A ce stade nous ne pouvons qu'énoncer avec prudence quelques hypothèses liées à l'évolution du marché du travail des cadres et les changements structurels des emplois et des compétences dans l'économie :

- Le marché du travail des cadres connaît une belle embellie ces dernières années qui se confirme (APEC, 2018), ce qui conduit les entreprises à modifier les conditions d'emploi qui leur sont proposées afin de les fidéliser. Dans ce contexte, porter une attention accrue à la branche peut être interprété comme une stratégie de réduction de la concurrence entre entreprises au bénéfice d'une politique de filière en renforçant les négociations autour du salaire de base.

¹⁴ L'information concernant les non-cadres n'est pas disponible dans l'édition 2004-2005.

- Plusieurs études et rapports soulignent une montée de la polarisation de l'emploi (voir par exemple Goos *et al.*, 2014 ; Ast, 2015 ; Catherine *et al.*, 2015 ; Verdugo, 2017). Au sein des entreprises, le collège des cadres augmente (par exemple dans la métallurgie, les cadres sont à présent majoritaires), ce qui peut conduire à renforcer la formalisation des négociations et les références et justifications des déterminants du salaire, et *in fine* le renforcement du poids des CCB.

Graphique 6 : Poids des recommandations de branche en matière de revalorisation des salaires entre 2002 et 2016 (en %)

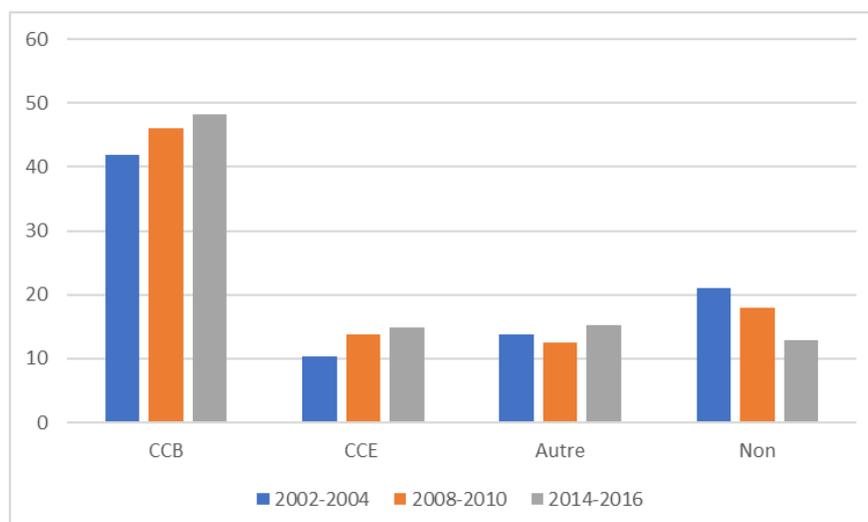


Lecture : Entre 2002 et 2004, 30 % des établissements accordent un poids primordial aux recommandations de branche dans lors des décisions de revalorisation de salaires. Ils sont plus de 35 % à y attacher une importance secondaire tandis que près de 30 % des établissements n'y accordent aucune importance.

Source : Enquête REPONSE (2004-2005 ; 2010-2011 ; 2017), Volet « Représentants de la direction » DARES.

Champ : Établissements du secteur privé marchand de 20 salariés ou plus.

Graphique 7 : Mode de détermination du salaire de base des cadres entre 2002 et 2016 (en %)



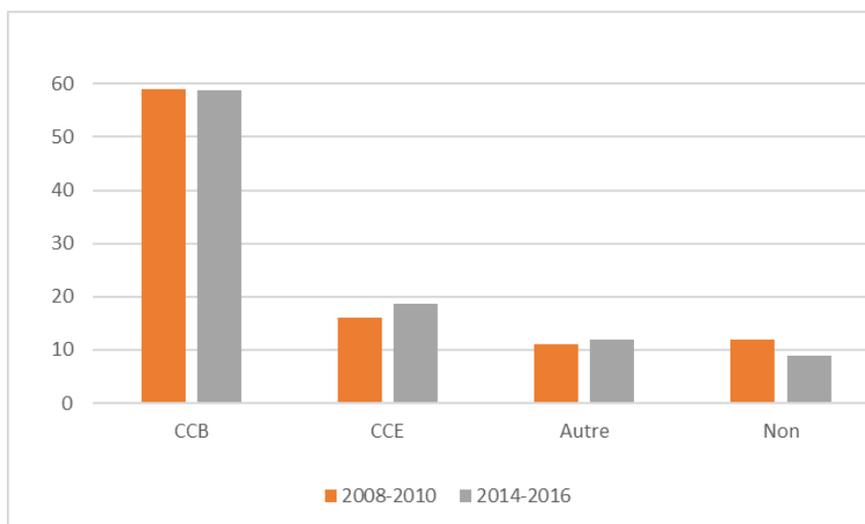
Note : CCB : convention collective de branche ; CCE : convention collective d'entreprise ; Autre : autre mode d'évaluation ; non : aucun système formalisé.

Lecture : Entre 2002 et 2004, près de 41 % des établissements déterminent le salaire de base des cadres à partir de la CCB, 10 % le font à partir de la CCE tandis que près de 12 % des établissements se réfèrent à un autre mode d'évaluation. Enfin, plus de 20 % des établissements n'utilisent au système formalisé lors de la détermination du salaire de base des cadres.

Source : Enquête REPONSE (2004-2005 ; 2010-2011 ; 2017), Volet « Représentants de la direction », DARES.

Champ : Établissements du secteur privé marchand de 20 salariés ou plus.

Graphique 8 : Mode de détermination du salaire de base des non-cadres entre 2002 et 2010 (en %)



Note : CCB : convention collective de branche ; CCE : convention collective d'entreprise ; Autre : autre mode d'évaluation ; non : aucun système formalisé.

Lecture : Entre 2008 et 2010, près de 60 % des établissements déterminent le salaire de base des non-cadres à partir de la CCB, 15 % le font à partir de la CCE tandis que plus de 10 % des établissements se réfèrent à un autre mode d'évaluation. Enfin, plus de 10 % des établissements n'utilisent au système formalisé lors de la détermination du salaire de base des non-cadres.

Source : Enquête REPONSE (2010-2011 et 2017), Volet « Représentants de la direction », DARES.

Champ : Établissements du secteur privé marchand de 20 salariés ou plus.

Au final, cette première plongée dans la dynamique des négociations collectives d'entreprise au regard de leur articulation à la branche entre 2002 et 2016, permet de dégager trois enseignements :

1/ un potentiel ralentissement de la négociation collective (mais la rupture de série dans l'enquête invite à la prudence sur ce point) ;

2/ une relative stabilité de la référence à la branche ;

3/ une potentielle accélération (entre 2010 et 2016) de la tendance à la centralisation des négociations au sein de l'entreprise (au détriment des établissements) constatée sur la période 2004-2010.

Ces trois résultats nous amènent à présent à nous interroger sur le poids relatif des niveaux de production des normes et leur articulation dans la détermination des conditions d'emploi et de travail.

2. Une typologie des modes d'articulation entre niveaux de production de normes (branche/entreprise) à partir de l'enquête 2017

Dans cette partie, nous souhaitons comprendre ce qui cadre les négociations engagées, c'est-à-dire les référentiels d'actions, les normes, qui structurent les dynamiques de négociation des acteurs afin de mieux saisir leur articulation. C'est la question au cœur de notre projet de recherche. Pour cela, nous avons dans un premier temps réalisé une analyse en composantes principales (ACP) pour avoir un premier aperçu des relations entre les niveaux de production de normes (branche/entreprise). Sur la base des résultats de l'ACP, nous avons ensuite réalisé une classification ascendante hiérarchique (CAH) dans le but d'identifier des « profils types » de mode d'articulation entre ces niveaux. Les premiers résultats nous permettent enfin d'identifier les conventions collectives de branche et les établissements qui ont fait l'objet d'enquêtes de terrain.

2.1. Une première analyse des liens entre accord de branche et accord d'entreprise dans la détermination des conditions d'emploi et de salaire (résultat de l'ACP)

Lors de cette première étape, nous avons sélectionné les variables renseignant les textes (CCB ou convention collective d'entreprise CCE) auxquels les RD se réfèrent lors de la détermination des conditions d'emploi et de salaire (questions 6.1 et 6.2) ainsi que le poids des recommandations de branche dans les décisions de revalorisation des salaires (question 6.6)¹⁵. Nous considérons ces informations comme étant des *proxys* des niveaux (branche/entreprise) de production de normes. L'enquête REPONSE fournit également pour chaque établissement des informations sur la convention collective de référence et la branche professionnelle (désignée par « branche CRIS » dans la suite du texte) définie suivant la grille d'analyse des conventions collectives regroupées pour l'information statistique (CRIS¹⁶).

Compte tenu de notre objectif (sélection de CCB et d'établissements pour l'analyse qualitative), le travail statistique a été réalisé à partir des variables actives (voir encadré) indiquant pour chaque branche professionnelle, la part des établissements appliquant tel ou tel texte dans la détermination des conditions d'emploi et de travail ainsi que le poids que les RD accordent aux recommandations de branche¹⁷.

Une première lecture des coefficients de corrélation entre niveaux de production des normes par thèmes de négociation montre que toutes les associations deux à deux entre les différentes variables sont élevées. Afin de dépasser ces corrélations, nous avons effectué une analyse en composantes principales (voir encadré 1).

Encadré 1 : L'analyse en composantes principales (ACP)

L'ACP est une méthode d'analyse des relations entre un grand nombre de variables quantitatives. Elle consiste à représenter un nuage de points dans un espace où la distance des points deux à deux est maximale, c'est-à-dire où l'inertie du nuage est maximale. Ici, cette méthode permet de projeter les niveaux de production des normes (« variables actives ») ainsi que les branches CRIS (« individus actifs ») dans un plan factoriel. Les

¹⁵ Voir annexe 2 pour un aperçu de l'intitulé des questions.

¹⁶ A un premier niveau d'agrégation, le codage CRIS permet de synthétiser l'information et de mener l'analyse sur 25 branches professionnelles.

¹⁷ Sur les 4 364 établissements interrogés par REPONSE, 29 ne déclarent aucune CCB de référence. Ils ont donc été écartés de l'analyse.

informations fournies par l'ACP permettent ensuite de construire une typologie à partir d'une classification ascendante hiérarchique. 29 variables actives sont prises en compte (pour une présentation des statistiques descriptives, voir tableau 7, dernière colonne) :

Référence à la convention collective de branche :

Détermination du salaire de base pour les cadres : cadsform_CCB

Détermination du salaire de base pour les non-cadres : noncadsform_CCB

Temps de travail (durée, aménagement) : CCTW_CCB

Conditions de travail (sécurité, etc.) : CCCDT_CCB

Formation professionnelle, apprentissage : CCFORPRO_CCB

Retraite complémentaire et prévoyance maladie : CCCOMP_CCB

Emploi et les règles de mobilité (embauche, départ, mutation et promotion) : CCMOB_CCB

Droit d'expression des salariés, droit syndical : CCEXPAL_CCB

Poids des recommandations de branche lors des décisions de revalorisations des salaires au cours des trois dernières années :

Primordial : RECBR_PRI

Secondaire : RECBR_SEC

Sans importance : REC_NON

Référence à des accords d'entreprise (éventuellement associés à des accords de branche) :

Détermination du salaire de base pour les cadres : cadsform_CCE

Détermination du salaire de base pour les non-cadres : noncadsform_CCE

Temps de travail (durée, aménagement) : CCTW_CCE

Conditions de travail (sécurité, etc.) : CCCDT_CCE

Formation professionnelle, apprentissage : CCFORPRO_CCE

Retraite complémentaire et prévoyance maladie : CCCOMP_CCE

Emploi et les règles de mobilité (embauche, départ, mutation et promotion) : CCMOB_CCE

Droit d'expression des salariés, droit syndical : CCEXPAL_CCE

Pas de référence à la convention collective de branche ni à l'accord d'entreprise :

Temps de travail (durée, aménagement) : CCTW_NEB

Conditions de travail (sécurité, etc.) : CCCDT_NEB

Formation professionnelle, apprentissage : CCFORPRO_NEB

Retraite complémentaire et prévoyance maladie : CCCOMP_NEB

Emploi et les règles de mobilité (embauche, départ, mutation et promotion) : CCMOB_NEB

Droit d'expression des salariés, droit syndical : NEBXPSAL_NEB

Autre mode de fixation des salaires :

Référence à un autre mode d'évaluation pour la détermination du salaire de base des cadres : CADIFORM_AUT

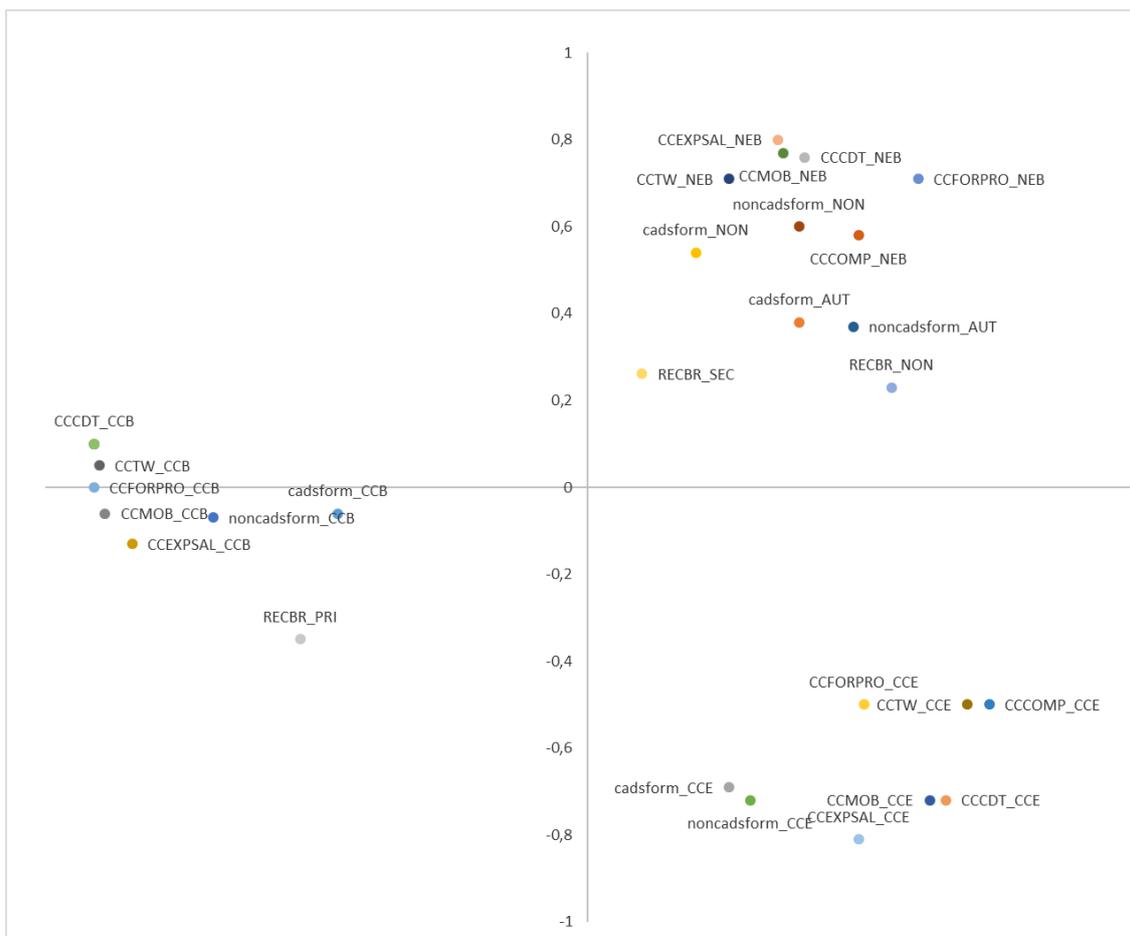
Pas de système formalisé pour définir le salaire des cadres : CADIFORM_NON

Référence à un autre mode d'évaluation pour la détermination du salaire de base des non-cadres : NONCADIFORM_AUT

Les informations obtenues lors de l'ACP permettent de représenter les liens les plus structurants entre les variables actives (graphique 9) et d'identifier la proximité des branches CRIS du point de vue du positionnement des établissements vis-à-vis de la CCB ou de la CCE (voir annexe 3). Plusieurs conclusions peuvent être dégagées de la lecture du graphique 9. Premièrement, on constate une absence de différenciation de niveau de production des normes selon les thèmes de négociation : graphiquement, les thèmes sont en effet proches les uns des autres. Ensuite, deux logiques de production des normes sont mises en évidence :

1. La première est identifiable le long de l'axe horizontal. Celui-ci distingue les branches CRIS au sein desquelles les établissements font référence à la CCB exclusivement (partie ouest du graphique) des autres branches CRIS (quel que soit le lieu de production de normes).
2. La deuxième, le long de l'axe vertical, oppose les branches CRIS dont les établissements font référence à la CCE (éventuellement associée à une CCB ; partie sud du graphique) aux branches CRIS où les normes sont définies en dehors de textes résultant de la négociation collective (ni CCB, ni CCE ; partie nord du graphique).

Graphique 9 : les modes de production des normes d'emploi et de travail selon les textes de référence (CCB et CCE)



Champ : Établissements du secteur privé marchand de 10 salariés ou plus.

2.2. Quatre profils de production des normes d'emploi et de travail

En utilisant les informations fournies par l'ACP, nous poursuivons l'analyse en identifiant les profils types de modes de production des normes. Nous avons ainsi effectué une classification ascendante hiérarchique¹⁸ à partir des variables actives mobilisées lors de l'ACP. En regroupant les branches CRIS les plus proches du point de vue des pratiques des établissements en matière d'utilisation des accords de branche et/ou d'entreprise et du poids que ces derniers accordent aux recommandations de branche lors des décisions de revalorisation des salaires, nous identifions quatre profils types de modes de production des normes d'emploi et de travail qui traduisent autant de formes d'articulation entre branche et entreprise (cf. tableau 8).

Tableau 8 : Quatre profils de modes de production des normes d'emploi et de travail

	Normalisation mixte	Normalisation forte au niveau de la branche	Normalisation forte au niveau de l'entreprise	Faible normalisation collective	Ensemble du champ
Part des établissements	43,24	21,76	21,40	13,61	
Part des salariés concernés	40,97	23,65	22,70	12,68	
Référence à la convention collective de branche					
Détermination du salaire de base pour les cadres	43,98	66,66	37,62	36,24	46,50
Détermination du salaire de base pour les non-cadres	58,03	80,51	53,98	40,41	59,66
Temps de travail (durée, aménagement)	48,78	52,07	44,83	37,99	47,18
Conditions de travail (sécurité, etc.)	52,04	55,73	47,88	41,27	50,49
Formation professionnelle, apprentissage	53,94	61,1	44,87	38,58	51,47
Retraite complémentaire et prévoyance maladie	49,62	55,78	43,5	37,13	47,95
Emploi et les règles de mobilité (embauche, départ, etc.)	46,21	54,91	41,5	36,24	45,74
Droit d'expression des salariés, droit syndical	44,17	54,43	44,33	43,07	46,29
Poids des recommandations de branche lors des décisions de revalorisations des salaires au cours des trois dernières années					
- Primordial	26,53	51,13	31,1	17,09	31,58
- Secondaire	33,09	15,52	31,32	26,58	28,00
- Sans importance	40,38	33,35	37,59	56,33	40,42
Référence à des accords d'entreprise (éventuellement associé à des accords de branche)					
Détermination du salaire de base pour les cadres	10,01	9,64	24,13	16,53	13,84
Détermination du salaire de base pour les non-cadres	13,93	10,35	29,37	17,49	16,94
Temps de travail (durée, aménagement)	38,04	40,48	47,43	40,81	40,93
Conditions de travail (sécurité, etc.)	26,54	29,79	41,42	29,52	30,84
Formation professionnelle, apprentissage	18,67	23,7	36,27	26,1	24,54
Retraite complémentaire et prévoyance maladie	36,68	33,79	47,38	44,06	39,35
Emploi et les règles de mobilité (embauche, départ, etc.)	23,99	26,19	38,49	28,7	28,21
Droit d'expression des salariés, droit syndical	19,3	25,82	36,23	23,92	24,94
Pas de référence à la convention collective de branche ni à l'accord d'entreprise					
Temps de travail (durée, aménagement)	13,18	7,45	7,74	21,21	11,86
Conditions de travail (sécurité, etc.)	21,42	14,48	10,7	29,2	18,68
Formation professionnelle, apprentissage	27,39	15,2	18,87	35,32	23,99
Retraite complémentaire et prévoyance maladie	13,7	10,42	9,12	18,81	12,70
Emploi et les règles de mobilité (embauche, départ, etc.)	29,8	18,9	20,01	35,05	26,05
Droit d'expression des salariés, droit syndical	36,52	19,75	19,44	33,01	28,74
Autre mode de fixation des salaires de base					
Autre mode d'évaluation pour les cadres	13,56	8,54	12,24	26,44	13,94
Pas de système formalisé pour les cadres	18,4	3,07	6,95	12,27	11,78
Autre mode d'évaluation pour les non-cadres	11,89	5,55	10,92	24,24	11,98
Pas de système formalisé pour les non-cadres	14,77	2,73	4,86	14,14	9,94

Lecture : Le profil de « normalisation mixte » concerne 43,24 % des établissements (soit 40,97 % des salariés). Parmi ces établissements, 23,99 % déclarent se référer à une CCE sur le thème de l'emploi et des règles de mobilité et cette proportion est plus faible que la moyenne d'ensemble (28,21 %).

¹⁸ Pour cela, nous avons retenu les 5 premiers axes de l'ACP. Ils cumulent 84,82 % de l'inertie totale.

Source : Enquête REPONSE 2017 ; Volet « Représentants de la direction », DARES.

Champ : Établissements du secteur privé marchand de 10 salariés ou plus (3915 obs).

Le premier profil mis en évidence, qualifié de « normalisation mixte », regroupe des branches CRIS au sein desquelles les établissements mobilisent des références multiples : ils sont moins nombreux à ne faire référence à aucun niveau mais le poids donné aux accords de branche ou d'entreprise n'est jamais primordial. Certains thèmes, en particulier l'emploi et le droit syndical, sont déterminés indépendamment d'une CCB ou CCE, signalant que les établissements peuvent se référer à **d'autres textes ou modes d'évaluation**. Pour autant, la CCB reste présente, notamment sur les thèmes des conditions de travail, de la formation professionnelle et surtout de la protection sociale complémentaire. Bien que les établissements de cette classe ne recourent pas fréquemment à un système formalisé pour déterminer le salaire de base des cadres et des non-cadres, ils sont plus nombreux que la moyenne d'ensemble à se référer, certes de manière secondaire, aux recommandations de branche lors des décisions de revalorisation des salaires. **Ce profil concerne 43 % des établissements et 41 % des salariés.**

Le deuxième profil, « Normalisation forte au niveau de la branche », est typique des branches CRIS pour lesquelles la CCB participe activement à la production des normes de relations d'emploi dans les établissements. Ce profil regroupe 22% des établissements (24 % des salariés). Dans cette classe, les établissements sont très nombreux à se référer exclusivement à la CCB sur l'ensemble des thèmes considérés dans l'enquête REPONSE et ils accordent un poids primordial aux recommandations de branche lors des décisions de revalorisation des salaires.

Le troisième profil se distingue du précédent par « une forte normalisation au niveau de l'entreprise ». Il concerne 21 % des établissements (23 % des salariés). Au sein des branches CRIS typiques de ce profil, les établissements mobilisent essentiellement les CCE (et éventuellement la CCB de manière complémentaire) pour définir les conditions d'emploi et de travail et ce, sur l'ensemble des thèmes.

Enfin le dernier profil, qualifié de « faible normalisation collective », concerne 14 % des établissements (13 % des salariés). Ici, bien que la référence à la CCE soit importante, les établissements de cette classe se distinguent surtout par une détermination des conditions d'emploi et de travail en dehors du champ de la négociation collective (ni CCB ni CCE). La référence à la CCB y est même particulièrement faible en comparaison à la moyenne de l'ensemble des établissements et les recommandations de branche sont fréquemment jugées par les RD comme étant sans importance au moment des décisions de revalorisation des salaires.

Au final, le profil de production des normes le plus courant caractérise les branches marquées par une « normalisation mixte » des conditions d'emploi et de travail. Comme cela a déjà été souligné dans la littérature (voir notamment Castel *et al.*, 2013), **nos premiers résultats suggèrent en outre que la branche n'est pas en phase de retrait, celle-ci joue un rôle secondaire voire primordial dans plus de 64 % des établissements (soit plus de 64 % de salariés concernés). Plutôt qu'une opposition entre les niveaux de l'entreprise et de la branche, nos analyses mettent en évidence une diversité de modalités d'articulation de leurs rôles respectifs dans la production des normes d'emploi et de travail.**

2.3. Caractérisation des profils en termes de conditions socio-économiques des établissements

Afin de caractériser plus en détail les profils mis en évidence, nous proposons d'illustrer la typologie en nous appuyant sur des variables supplémentaires (ou « illustratives »). Celles-ci décrivent les branches « CRIS » auxquelles sont rattachés les établissements, leurs caractéristiques structurelles

(taille, âge, nature juridique, appartenance à un groupe, etc.) et de leur main-d'œuvre (en termes de qualification, statut, genre, âge, etc.), l'état des relations sociales (type de représentants du personnel, existence et modalités des négociations collectives, climat social, etc.) et leur contexte concurrentiel (taille de marché, stratégie, liens de sous-traitance, etc.). La liste complète des variables et les tris croisés par classe sont présentés en annexe (voir annexe 4). Dans une démarche complémentaire, nous isolons les variables de caractéristiques structurelles (taille, âge, catégorie de main-d'œuvre principale) et de contexte économique (contexte concurrentiel) et financier de l'établissement (détermination du capital social et cotation) pour déterminer leur lien « toutes choses égales par ailleurs » avec le fait d'appartenir à une classe plutôt que les autres. La probabilité d'appartenance à une classe (plutôt qu'aux autres) est ici modélisée *via* un logit dichotomique (voir annexe 5 pour une présentation des résultats).

Dans les développements qui suivent, nous nous attachons à mettre en évidence les traits les plus typiques des profils et, pour les variables mobilisées dans la régression logistique, à préciser si les liens sont significatifs « toutes choses égales par ailleurs ».

2.3.1. Profil de « normalisation mixte »

Cette classe est typique des petites entreprises (moins de 50 salariés) implantées de longue date (20 à 49 ans), et ce de manière significative. Par la détention de leur capital social, elles sont dépendantes d'autres entités : elles sont insérées dans un réseau (sans en être la tête) en tant que filiales de groupe, franchise, membre de groupement d'entreprise ou établissement d'une entreprise ayant plus de 10 établissements. Deux branches professionnelles dominent cette classe : la métallurgie et sidérurgie (CRIS A) et le Bâtiments et Travaux publics (CRIS B), lesquels représentent respectivement plus de 21 % des établissements (contre plus de 9 % des établissements de REPONSE) et plus de 23 % des établissements (contre près de 10 %). D'autres branches apparaissent surreprésentées mais leur poids dans le profil est plus faible : il s'agit en particulier de la Chimie et Pharmacie (5,5 %), les Plastiques, caoutchouc et combustibles (3,2 %), la culture et communication (6,85 %), l'agro-alimentaire (11,4 %), les services automobiles et matériel roulant (7,9 %), les transports (13 %).

Dans cette classe, « toutes choses égales par ailleurs », l'activité économique des établissements est plus souvent internationale et difficile à prévoir. Elle est plus souvent et, significativement, inscrite dans un réseau de sous-traitance en position de preneur d'ordres (et ce pour plus de 50 % de leur chiffre d'affaires dans près d'un tiers des cas contre un cinquième dans la population générale) mais aussi de donneur d'ordres. Ces établissements se distinguent significativement par la définition d'objectifs quantifiés et précis en termes de sécurité.

Les établissements de cette classe se distinguent de la moyenne d'ensemble par une moindre présence d'instances représentatives du personnel (IRP) élues et de délégués syndicaux (DS) et le taux de syndicalisation des salariés y est jugé nul par les RD. Ces derniers ont d'ailleurs plus souvent que la moyenne une mauvaise image des syndicats qui représenteraient mal les salariés et gêneraient le déroulement des activités de l'entreprise.

Au sein de cette classe, l'activité de négociation collective au niveau de l'entreprise est comparable à la dynamique d'ensemble. De façon cohérente avec le mode de détermination des normes d'emploi et de travail qui caractérise ce profil, on observe que les négociations soient moins fréquentes sur certains thèmes - en particulier les conditions de travail, la formation professionnelle et l'expression syndicale - sur lesquels, rappelons-le, les accords d'entreprise ne servent pas de référence (cf. tableau 7). Bien que les relations entre les représentants du personnel (RP) et RD soient jugées parfois tendues lors des négociations, celles-ci aboutissent fréquemment à des accords sur les autres thèmes : plus de 40 % des RD de cette classe déclarent avoir conclu un ou deux accords (contre près de 36% en moyenne) entre 2014 et 2016.

Quant au profil des salariés de ce groupe, ce sont de manière significative plus fréquemment des ouvriers. Les statistiques montrent également une surreprésentation des hommes plutôt âgés (plus de 50 ans) et travaillant à temps complet. Ces établissements recourent souvent au travail intérimaire.

2.3.2. Profil de « Normalisation forte au niveau de la branche »

Les établissements de cette classe emploient significativement plus de 50 salariés et appartiennent à des entreprises multi-établissements (de plus de 10 établissements) de grande taille (supérieure à 300 salariés) ou mono-établissements. Le trait le plus marquant de cette classe est qu'elle regroupe des établissements du secteur associatif des administrations publiques, l'enseignement, la santé et action sociale (plus de 46 % des établissements contre 11,6 % en moyenne). Toutes choses égales par ailleurs, on constate d'ailleurs que l'activité est à caractère non marchand plutôt que marchande : ils sont plus de 40 % des établissements de cette classe contre moins de 12 % dans la population d'ensemble. La majorité des établissements de cette classe sont des structures de l'ESS : associations, mutuelles et fondations et cette caractéristique est significative « toutes choses égales par ailleurs ». De fait, les entreprises de cette classe reportent plus fréquemment et de manière significative fixer leurs prix en référence à un règlement (profession, Etat, etc.) et leur activité est plutôt facile à prévoir d'une année sur l'autre et prends place au niveau local ou régional. En cohérence avec ces constats, on retrouve dans cette classe une forte proportion d'établissements rattachés à des branches professionnelles réglementées : près de 61 % des établissements appartiennent à la branche « Secteur sanitaire et social » (contre 13,2 % en moyenne), 12,5 % des établissements sont rattachés au secteur CRIS « Professions juridiques et comptables » et enfin près de 15% relèvent des secteurs sous statut. La seule branche, a priori concurrentielle, est le nettoyage, manutention, récupération et sécurité (près de 12 % des établissements du profil). Toutes choses égales par ailleurs, les établissements de ce profil sont souvent des preneurs d'ordres, pour au moins 50 % du chiffre d'affaires. En revanche, ils sont moins fréquemment donneurs d'ordres.

Dans cette classe, rares sont les établissements sans IRP élue (27,5 % contre 36 % dans l'ensemble). La présence de DS aux niveaux de l'établissement et de l'entreprise est également plus courante et s'accompagne d'une vision très positive de l'action syndicale de la part des RD : ils sont plus souvent jugés comme ayant un rôle irremplaçable, utiles et représentant bien les intérêts des salariés.

La négociation collective, sans pour autant être significativement plus intense que la moyenne, y est fréquente (surtout sur les conditions de travail et la formation professionnelle) et le processus s'inscrit dans une dynamique de dialogue social soutenu : 62 % des RD déclarent organiser des réunions préparatoires aux négociations au moins une fois par trimestre (contre 53 % en moyenne) et les échanges informels sont plus fréquents que la moyenne (plus de 87 % des établissements contre 82,7 %). Bien que le climat social soit jugé plutôt calme, les RD de cette classe sont nombreux à évoquer des relations souvent tendues avec les représentants du personnel lors des négociations collectives. Le rôle de normalisation attribué à la branche ne se limite pas à la négociation d'accord à ce niveau, il s'exerce aussi sur la négociation d'entreprise : les établissements de cette classe sont plus nombreux à recourir à des organisations d'employeurs ou des experts de la branche pour préparer les négociations (près de 19 % contre 10,7 % en moyenne).

Les salariés de cette classe sont souvent des femmes, employées, travaillant à temps partiel. Ces établissements ont significativement moins de cadres. La part des CDD est plus importante que la moyenne nationale (12,8 % des salariés contre 8,2 %).

2.3.3. Profil de « une forte normalisation au niveau de l'entreprise »

Toutes choses égales par ailleurs, ce profil est caractéristique d'établissements de grande taille (entre 200 et 500 salariés). Pour autant, ils sont particulièrement peu souvent indépendants (moins de 40%) : de manière significative ils sont souvent insérés dans un réseau (franchise, groupement d'entreprise) ou ils font partie d'une entreprise de plus de 10 établissements. On remarque également la présence

certes très minoritaire mais plus fréquente qu'ailleurs d'UES et de manière significative moins d'établissements d'implantation récente qu'ailleurs (moins de 10 ans). Deux branches professionnelles apparaissent typiques de ce profil : l'hôtellerie, restauration et tourisme (près de 33 % des établissements contre près de 7 % en moyenne) et le commerce de détail et de gros, principalement alimentaire (près de 20% des établissements contre environ 4 %).

Du point de vue concurrentiel, ces établissements ont une activité marchande. Ils sont significativement moins souvent sous-traitants. Mais leur contexte commercial a un poids stratégique dans la mesure où les prix des produits sont d'abord déterminés par rapport à la concurrence (et ce résultat est significatif « toutes choses égales par ailleurs »).

En leur sein, les relations professionnelles se structurent fréquemment autour de délégués du personnel (DP), Comité d'établissement ou d'entreprise et de DS (surtout au niveau de l'entreprise dans le cas des multi-établissements). L'image des syndicats auprès de la direction est plutôt bonne. La forte contribution de la CCE dans la production de normes est associée à une activité de négociation collective plus intense qu'ailleurs, en particulier sur les thèmes des salaires, de l'emploi, des conditions de travail, de l'expression syndicale et de la protection sociale. Contrairement aux tendances nationales (Daniel, 2019), le dynamisme de la négociation collective n'est pas associé à des discussions informelles intenses : moins de 78 % des RD déclarent avoir des échanges informels (contre 82,7 % en moyenne).

Les salariés de cette classe sont significativement plus souvent des employés. Les femmes, jeunes (moins de 25 ans) et travaillant à temps partiel y sont également sur-représentées.

2.3.4. Profil de « faible normalisation collective »

Ce profil est significativement typique des établissements de petite taille (entre 20 et 50 salariés), relativement jeunes (moins de 20 ans d'activité). De manière significative, ils sont également plus souvent autonomes de par leur structure de détention du capital : indépendants ou tête de groupe, ils sont en plus peu souvent cotés en bourse. Deux branches apparaissent typiques de ce profil : la branche des bureaux d'études et prestations de services aux entreprises (près de 40 % des établissements contre plus de 5 % en moyenne) et le commerce de gros et import-export (près de 24 % des établissements contre plus de 3 % dans l'ensemble).

L'analyse logistique montre que les établissements de cette classe sont significativement souvent acteurs d'un marché national et insérés dans une relation de sous-traitance : en position de preneurs d'ordre avec un donneur d'ordre majoritaire. Cela se traduit notamment par le poids primordial donné aux principaux clients et au marché dans la détermination des prix, même si les coûts de production ont ici également un rôle significatif. Reste que le poids prépondérant de ces liens commerciaux ne semble pas créer un contexte difficile pour les établissements de cette classe dans la mesure où ils connaissent un contexte économique favorable : plus de la moitié des établissements (55,3 %) a connu une activité croissante au cours des trois dernières années (contre 42,1 % dans l'échantillon total).

En cohérence avec la petite taille des unités, les établissements ont plus rarement des IRP et des DS, mais des DP sont présents. Les RD jugent d'ailleurs la présence syndicale comme peu cruciale, voire gênante pour le bon déroulement de l'activité. Ils sont de fait plus nombreux à considérer que les salariés sont en mesure de défendre eux-mêmes leurs intérêts. Malgré la faible présence syndicale, on n'observe pas de distinction significative en termes de tenue de négociation collective entre 2014 et 2016 mais cette classe se distingue des autres par une propension plus forte à conclure des accords dans un contexte de relations entre acteurs jugées fréquemment consensuelles par les RD : près d'un quart des établissements déclarent avoir signé plus de 5 accords sur la période (contre 20,22 % en moyenne). L'activité de négociation apparaît aussi très formalisée : près de 24% des établissements déclarent organiser des réunions au moins une fois par mois pour préparer les négociations. Le recours à des experts extérieurs y est aussi plus fréquent, ce qui alimente l'hypothèse d'une volonté des

directions de bénéficier d'un point de vue « plus distancié et technique » dans les négociations (Daniel, 2019) : près d'un tiers des RD déclarent recourir à des cabinets de consultants privés pour mener les négociations (contre un quart des établissements dans l'ensemble). Le recours aux experts peut également être motivé par le désir des directions d'apaiser des tensions et de pacifier les relations entre RD et RP durant les négociations, qui comme nous l'avons déjà souligné, sont souvent qualifiées de consensuelles. De fait, ce profil se démarque des autres par la survenance plus fréquente de conflits collectifs entre 2014 et 2016 : plus de la moitié des établissements de cette classe ont connu un conflit collectif (contre un tiers en moyenne), principalement pour des motifs liés au groupe ou à l'entreprise et surtout à l'établissement.

Les salariés des établissements de cette classe ont plus souvent entre 25 et 40 ans, sont à temps complet et très qualifiés : de manière significative, les cadres sont la catégorie la plus représentée dans l'établissement.

3. L'articulation entre branche et entreprise dans la production des normes en pratique : l'apport des enquêtes de terrain

A partir de la typologie construite sur la base de l'enquête REPONSE 2017, nous avons ciblé quatre conventions collectives de branche (CCB) et huit établissements ayant fait l'objet d'une enquête qualitative. Après avoir brièvement précisé nos critères de sélection des terrains, nous proposons une première confrontation de la typologie statistique à nos enquêtes monographiques.

3.1. Critères de choix des conventions collectives de branche et des établissements

Pour l'analyse, nous avons retenu sur la base de la typologie et de sa caractérisation en termes de conditions socio-économiques, quatre CBB appartenant chacune à des branches « CRIS » considérées comme typiques de chaque profil (cf. *supra* et annexes 3 et 4). Les choix opérés lors de la sélection des CBB ne répondent pas uniquement à un critère de représentativité statistique. Ainsi, si les établissements rattachés aux branches CRIS « Bâtiment et travaux publics » et « Bureaux d'études et prestations de services aux entreprises » sont bien surreprésentés respectivement dans le profil de « normalisation mixte » et celui de « faible normalisation collective », tel n'est pas le cas des établissements de la branche « Commerce de détail et de gros, à prédominance alimentaire » et celle de la « propreté, manutention, récupération et sécurité ». S'agissant de cette dernière branche, le trait le plus marquant de la classe de « normalisation forte au niveau de la branche » est de regrouper des établissements du secteur non marchand, en tout premier lieu du secteur CRIS P « sanitaire et social » (près de 61 % des établissements). Or, dans ce dernier secteur qui est soumis aux contraintes de maîtrise des dépenses publiques, la détermination des salaires est encadrée par les pouvoirs publics au travers de la procédure d'agrément des accords de branche. Plus généralement, les principales CCB du profil de « normalisation forte au niveau de la branche » recouvrent des activités fortement réglementées, comme celle des professions juridiques et comptables. Il nous a donc paru pertinent de choisir des activités relevant d'un secteur concurrentiel afin de comprendre ce qui pouvait expliquer le fait que la normalisation des conditions de travail et d'emploi par la branche y soit dominante. De même, pour la classe de « normalisation forte au niveau de l'entreprise », la logique statistique aurait dû nous conduire à la sélection de la branche des « hôtels, bars et restaurants ». Néanmoins compte tenu de la dispersion et du grand nombre de fédérations patronales représentatives du secteur (sept au total dont certaines régionales comme celle des départements alpins) qui compliquent le travail décryptage des stratégies de branche, il nous a semblé plus pertinent de nous centrer sur le commerce,

où il n'existe qu'une seule organisation patronale, la Fédération du Commerce et de la distribution (FCD).

Une fois les CCB sélectionnées, nous avons identifié les établissements présentant des caractéristiques proches des traits typiques mis en évidence lors de l'analyse statistique (cf. partie 2.3). Pour cette recherche, les enquêtes de terrain ont été engagées dans les quatre branches professionnelles sélectionnées et dans sept des huit établissements sélectionnés. Dans le dernier établissement (branche Propreté), des contacts ont été pris, non sans difficulté (réticence des acteurs à répondre à nos demandes) mais aucun entretien n'a pu être réalisé. Toutefois un entretien complémentaire au niveau du territoire a permis d'élargir l'analyse. C'est dans la branche BTP que l'entrée a été la plus difficile et nous avons dû faire face à de nombreux contacts non concluants (refus de participation à la recherche, non réponse à nos sollicitations, non communication des coordonnées des représentants de personnel ou d'autres interlocuteurs pertinents). S'agissant enfin des branches « Bureaux d'études » et « Commerce, principalement alimentaire », l'ensemble des entretiens prévus ont pu être réalisés. Des entretiens complémentaires ont également été menés pour compléter l'analyse qualitative¹⁹.

Au total, notre étude qualitative se base sur 37 entretiens (dont 20 au niveau des branches, cf. tableau 9). Nous avons réalisé des entretiens semi-directifs d'une durée d'environ 1h-1h30²⁰ entre juin 2019 et février 2021 et l'ensemble des entretiens a été enregistré et intégralement retranscrit.

¹⁹ Se reporter à l'annexe 1 pour une présentation plus détaillée des terrains.

²⁰ Se référer à l'annexe 6 pour un aperçu des guides d'entretien mobilisés.

Tableau 9 : Conventions collectives de branche et établissements ayant fait l'objet d'une enquête de terrain

	Normalisation mixte	Normalisation forte au niveau de la branche	Normalisation forte au niveau de l'entreprise	Faible normalisation collective
<i>Part des établissements</i>	43,24	21,76	21,40	13,61
<i>Part des salariés concernés</i>	40,97	23,65	22,70	12,68
Branches CRIS (au premier niveau d'agrégation de la grille d'analyse CRIS)				
	B - Bâtiment et travaux publics	U - Nettoyage, manutention, récupération et sécurité	K - Commerce, principalement, alimentaire	S - Bureaux d'études et prestations de service aux entreprises
CCB sélectionnée				
	IDCC 01597 : « Convention nationale des ouvriers employés par les entreprises du bâtiment non visées par le décret du 1er mars 1962 (c'est-à-dire occupant plus de 10 salariés) » (49,87 % des établissements et 44,81 % des salariés de la branche CRIS B).	IDCC 03043 : « Convention collective nationale des entreprises de propreté et services associés » (50,2 % des établissements et 64,45 % des salariés de la branche CRIS U)	IDCC 02216 : « Convention collective nationale du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire » (100 % des établissements de la branche CRIS K)	IDCC 1486 : Syntec (95.7 % des établissements et 87.24 % salariés de la branche CRIS S)
<i>Entretiens réalisés auprès d'organisations patronales</i>	0	1	1	2
<i>Entretiens réalisés auprès d'organisations syndicales</i>	2	4	4	6
Etablissements sélectionnés et principales caractéristiques (selon REPONSE)				
Etablissement 1	ETI_BTP : filiale appartenant à un groupe (1203 salariés), implantée depuis 10 à 19 ans en Loire-Atlantique. Des instances représentatives sont présentes (DS, DP, CE et CHSCT).	Curage : Filiale d'un groupe (+ de 300 salariés), implantée depuis plus de 20 ans dans le Nord. Des instances représentatives sont présentes (DS, DP et CE)	Indco : Etablissement d'une entreprise appartenant à un groupement d'entreprise (388 salariés), implanté depuis plus de 20 ans en Normandie. Des instances représentatives sont présentes (DS, DP, CE et CHSCT)	Sctou : Filiale d'un groupe (187 salariés) implantée depuis moins de 10 ans en Haute-Garonne. Des instances représentatives sont présentes (DS, DP, CE et CHSCT)
<i>Nombre d'entretiens réalisés</i>	1 (entretien collectif RD +RP)	2 RD et 1 RP	1 RP et 1 RD	1 RD et 2 RP
Etablissement 2	PME_BTP : entreprise indépendante employant 14 salariés, implantée depuis 10 à 19 ans dans les Alpes Maritimes. L'entreprise est dépourvue d'IRP		Filco : Etablissement d'une filiale d'un groupe (522 salariés), implantée depuis plus de 20 ans en région parisienne. Des instances représentatives sont présentes (DS, DP, CE et CHSCT).	Indo : filiale d'un groupe (89 salariés), implantée moins de 10 ans dans la Gironde. Des instances représentatives sont présentes (DS, DP, CE et CHSCT)
<i>Nombre d'entretiens réalisés</i>	1 RP		2 RD et 3 RP	1RD et 1RP

3.2. Une diversité de profils de normalisation confirmée par l'analyse qualitative

Un premier apport de nos enquêtes de terrain, menées au niveau de la branche et des établissements, est qu'elles permettent de préciser les profils statistiques issus de la typologie en donnant à voir les contextes de la dynamique de négociation de branche et d'entreprise. L'analyse qualitative permet en outre de mieux appréhender le positionnement des acteurs par rapport à la branche et l'entreprise. En confrontant l'exploitation statistique de l'enquête REPONSE et les monographies, nous retrouvons en première lecture une certaine cohérence entre les volets quantitatifs et qualitatifs.

3.2.1. Le Bâtiment : une régulation mixte dans les entreprises connaissant déjà des négociations collectives dynamiques

Bien que la branche du Bâtiment et travaux publics soit surreprésentée dans le profil de la « normalisation mixte » (plus de 23% des établissements contre près de 10% en moyenne), la structuration du secteur apparaît peu conforme au profil statistique et illustre sa complexité. En effet, si l'on constate bien une représentation des petites entreprises et de la sous-traitance, le secteur est aussi marqué par la présence de grandes entreprises. Cette polarisation n'est pas sans conséquence sur les modalités d'articulation entre négociations de branche et d'entreprise, comme le suggèrent les enquêtes monographiques. L'analyse qualitative met en évidence une certaine complexité de la branche étudiée dans la mesure où il existe trois conventions collectives catégorielles (cadres, ouvriers et agents de maîtrise) qui peuvent être appliquées de manière simultanée par les entreprises. Le secteur est en outre caractérisé par une diversité de conventions collectives régionales et une grande vivacité de la négociation à ce niveau, notamment sur les salaires et les indemnités de déplacement. En d'autres termes, au-delà de ce que donne à voir l'enquête REPONSE, outre la CCB, d'autres textes servent de référence dans la production des normes, en particulier des conventions catégorielles et/ou régionales.

En première lecture, les enquêtes menées dans le bâtiment illustrent la difficulté à appréhender, en pratique, ce que signifie « normalisation mixte ». Et cette difficulté s'explique avant tout par notre choix de nous concentrer sur deux établissements très différents : une filiale d'un grand groupe mondial (ETI_BTP) et une petite entreprise indépendante (PME_BTP).

Les enquêtes menées au sein d'ETI_BTP, qui emploie une majorité de cadres et d'ingénieurs, font en partie écho au profil de « normalisation mixte ». Conformément au profil statistique, la branche est bien présente dans la régulation d'entreprise mais elle reste secondaire. Cela s'explique avant tout par un fort dynamisme des négociations de groupe : les normes sont essentiellement fixées au niveau du groupe tandis que la négociation d'entreprise au sein d'ETI_BTP apparaît peu productrice de normes. Le groupe auquel appartient ETI_BTP est en effet l'un des trois grands groupes dominants la branche en tant que donneur d'ordres sur de grands chantiers, notamment issus de la commande publique, et présente la particularité d'être actif dans le bâtiment et les travaux publics qui correspondent à deux ensembles de conventions collectives distinctes (une CCB par catégorie de salariés). Cette spécificité l'a conduit à se doter d'accords de groupe relativement autonomes vis-à-vis des CCB de manière à harmoniser la gestion des ressources humaines entre les deux branches d'activité et à éviter les tensions et conflits au sein de la main-d'œuvre dus aux différences de traitement. Comme l'explique le DS rencontré :

« On a des salariés chez ETI_BTI qui peuvent en fonction de l'activité travailler chez les opérateurs qui sont [représentés ici sur la plaquette, et correspondant aux différentes entités du groupe]. Il paraît intelligent de se dire « j'ai des avantages sociaux chez ETI_BTI, ce serait bien que soient les mêmes chez Groupe_BTP Île-de-France ou inversement. Parce qu'en fait, il n'y a rien de plus désagréable que quelqu'un qui vous dit « moi j'ai ça, je fais le même métier que toi, et toi, tu ne l'as pas », ou inversement.

C'est pour ça qu'on cherche à faire en sorte que les dispositions soient les mêmes autant que faire se peut, sur des sujets qui sont les mêmes. « (DS, ETI_BTP)

Ainsi, la normalisation se fait d'abord en référence aux normes du groupe et la négociation d'entreprise au sein de ETI_BTP vise à les adapter aux spécificités de celle-ci. En effet, « 98% des accords de l'entreprise sont des traductions des accords du groupe » selon le DRH. Ils sont complétés par des accords locaux spécifiques à son organisation du travail et à son histoire. La négociation annuelle obligatoire (NAO) est illustrative de cette articulation entre les deux niveaux. La NAO de l'entreprise adopte ou adapte, selon les cas, celle du groupe en fonction de la situation économique et sociale locale. Comme l'implantation régionale de cette ETI est différente de celle de la maison mère, les accords salariaux régionaux appliqués par les deux niveaux sont différents. En outre, les tensions sur leur marché du travail local ne sont pas les mêmes dans les deux régions.

Bien que l'accord de groupe reste la référence pour la négociation d'entreprise, la référence à la branche n'est pas totalement absente puisque, sur certains sujets, ETI_BTP applique les dispositions de la convention, ce qui est le cas par exemple des indemnités de départ. L'accord régional de branche, bien qu'il soit secondaire, reste aussi une référence pour les salaires. Comme le mentionne le DRH, les augmentations salariales annuelles sont négociées toujours favorablement par rapport à ce qui est décidé par la branche, en cohérence avec ce qui est décidé au niveau du groupe. Cela illustre bien cette forme de normalisation mixte qui se construit sur trois niveaux de négociation : branche, groupe et entreprise :

« On a un peu de mal à recruter mais un peu moins. Et encore, on recrute encore nous des cadres et ingénieurs... Malgré cette tension sur les cadres et ingénieurs on arrive encore à recruter, nous, parce qu'on a une qualité d'accueil, on a une qualité de conditions de travail, on a une qualité de formation, on a une qualité de mise en responsabilités qui font qu'on reste attractifs sur le marché. On n'a pas hésité à remonter nos salaires d'embauches de cadres et ingénieurs. [C'est dans l'accord NAO] Groupe_BTP Île-de-France [dont dépend la Picardie au sein du groupe]. La tension sur le marché de l'emploi est assez différente entre l'Île-de-France et les régions, elle est bien plus forte (bis) en Ile de France. (DRH ETI_BTP)

Le cas de la petite entreprise, PME_BTP, bien que distinct de ETI_BTP, illustre sous un autre angle le profil de normalisation mixte. En l'absence IRP dans cette structure de 14 salariés, les normes de branche demeurent structurantes et il n'existe pas d'accord d'entreprise. Néanmoins, des discussions informelles se tiennent dans cette entreprise au sein de laquelle a été instauré à cet effet un comité de direction où siègent deux salariés. La proximité du gérant avec les salariés permet également d'évoquer plus facilement les questions individuelles ou collectives. Cela se traduit dans la pratique par l'adaptation de façon informelle de certaines règles relatives aux conditions de travail comme les horaires de travail, les déplacements ou l'organisation du travail dans les chantiers. Notons que cette entreprise est située en zone montagneuse près de la frontière italienne subissant les contraintes du climat et la concurrence liée au travail détaché, d'où l'impératif selon la gérante de renforcer sa compétitivité par l'adaptation des horaires de travail durant l'été pour mieux rentabiliser les chantiers.

3.2.2. La branche de la propreté : un poids fort de la CCB, avant tout lié à l'organisation économique du secteur

Même si la branche de la propreté n'est pas majoritaire dans ce profil, l'analyse qualitative des pratiques de négociation confirme une normalisation forte au niveau de la branche assise sur une dynamique conventionnelle active. De l'avis de l'ensemble des acteurs rencontrés, la branche constitue une référence forte pour les entreprises du secteur malgré le fait qu'il s'agisse d'une activité de sous-traitance effectuée chez le donneur d'ordre. C'est justement cette organisation économique centrée sur la relation contractuelle avec le client et sur le transfert des salariés d'une entreprise à une

autre au gré du gain ou de la perte des marchés qui est source de la force de la branche. Dans un secteur intense en main-d'œuvre où le poids des salariés multi-employeurs est élevé, le système de classification et la politique salariale déterminée au niveau de la branche jouent un rôle régulateur important pour les entreprises, quelle que soit leur taille. Les entreprises de nettoyage sont à ce titre tout à fait représentatives des établissements du profil qui sont plus nombreux que la moyenne à se référer exclusivement à la CCB, notamment pour les revalorisations de salaires. On peut noter également que la prime d'ancienneté est calculée sur la présence dans la branche et non dans une entreprise. La négociation de branche permet à la fois de limiter les distorsions de concurrence entre entreprises et d'unifier les conditions de travail et d'emploi des salariés.

Enfin, si la négociation dans la branche de la propreté fait preuve d'une bonne vitalité, elle ne produit pas une CCB comprenant des garanties collectives réellement favorables aux salariés. Au-delà de l'extension de temps partiel de faible durée qu'il est possible de relier à l'organisation économique du secteur, on peut citer le délai de carence particulièrement élevé (7 jours pour les employés, 3 jours pour les chefs d'équipe). Sur le terrain, l'application de la convention dans une bonne part des entreprises est lacunaire, même si la CCN reste la référence.

« Il ne faut pas être naïf sur l'articulation branche/entreprise. Les acquis de la branche se retrouvent peu en entreprise » (Branche_FO)

Revers de la présence forte du niveau de branche, la normalisation collective d'entreprise est faible. Le tissu entrepreneurial du secteur de la propreté est ainsi marqué par une dualité forte entre d'un côté, quelques grands groupes dont les 10 premiers emploient près de la moitié des salariés et, de l'autre, une myriade de très petites entreprises : seules une trentaine ont plus de 1 000 salariés. Une autre caractéristique des grandes entreprises est leur structuration en filiales, constituées pour la plupart sur une base géographique. Les entreprises leaders du secteur en termes de chiffre d'affaires regroupent en moyenne une trentaine de filiales²¹. La négociation se déroule donc au niveau des filiales entre le directeur général, souvent peu formé au dialogue social, et les sections syndicales qui y existent, sans politique globale ni directives particulières de la part du groupe. Cette structuration fractionnée constitue en fait un obstacle au développement d'une négociation de qualité : les accords couvrent les thèmes obligatoires de négociation sans innover ou reprennent les dispositions des accords de branche. Ce sont les représentants des grands groupes *« qui sont autour de la table, de toute façon. En gros, ce qu'ils négocient en branche, ils le retrouvent après. »* (branche_CFDT), avec éventuellement quelques avantages à la marge, notamment le fait d'appliquer les accords salariaux négociés au niveau de la branche sans attendre leur extension. La négociation d'entreprise existe mais les accords *« paraphrasent ce qu'il y a au niveau conventionnel, et ce n'est pas très imaginatif »* (branche_CFDT), ce qui fait écho à la forte normalisation au niveau de la branche constatée au plan statistique.

En dépit de sa position particulière dans la branche, l'enquête que nous avons menée au sein de l'entreprise CURAGE vient confirmer le poids important de la branche dans la définition des normes d'emploi et de travail. Il s'agit en effet d'une petite entreprise incluse, il y a une douzaine d'années dans un groupe familial, œuvrant dans le bâtiment et le recyclage. Le cœur de métier est celui du nettoyage industriel, très différent du nettoyage de bureaux et services associés qui sont au cœur de la CCB. Aussi l'entreprise a-t-elle un rapport d'extériorité par rapport à la branche et sa convention collective. Par ailleurs, l'inclusion dans un groupe offre des points de repère et de comparaison multiples, favorables à des pratiques d'harmonisation à l'avantage des salariés. Mais les concurrents directs de l'entreprise appliquent d'autres conventions collectives, avec d'autres obligations et d'autres avantages, ce qui place les acteurs de l'entreprise dans une sorte de rapport d'incongruité par

²¹ La seule ayant constitué une UES est une entreprise d'intérim dont une des branches est spécialisée dans le nettoyage.

rapport à la CCB de la propreté. Néanmoins, ils la considèrent comme un point de repère minimal, ouvrant à des possibles aménagements locaux.

Sur les salaires, la discussion apparaît comme balisée par le contexte de branche, en ce sens que les minima de branche continuent à servir de référence, de point de repères plancher :

« Et au moment des NAO, en fait, on se fait un bilan de l'année, je leur présente une série d'informations, notamment s'il y a des changements conventionnels en termes de minima social, je leur donne l'information sur l'inflation, si on l'a déjà c'est [aussi] la réévaluation du SMIC, enfin voilà, je leur donne un peu des éléments de contexte (RRH)

« Je regarde la convention, et j'essaie d'obtenir plus que la convention. Parce que la convention c'est le minimum qui est toujours donné. A chaque fois ils me disent "oui, mais vous vous êtes mis au-dessus", je dis "il n'y a aucune loi qui interdit de viser au-dessus". Donc... Bon, j'arrive toujours à négocier, mais bon, ça ne fait pas des grosses fortunes, mais entre autres, depuis qu'on a été racheté en 2007, on a quand même eu plus de 40 % d'augmentation de salaire. [...] J'ai demandé 5 %, on demande toujours plus, on a eu 2,7 %. Et c'est mieux que rien, quoi, un peu plus que la convention » (DS).

En fonction des sujets et de la pertinence du cadrage par la branche, l'entreprise suit la convention ou bien définit sa propre approche, plus favorable, souvent par référence au groupe. Pour le travail de nuit, elle respecte la CCN. *« Là on suit la majo... la convention » (RRH)*. Pour les astreintes, les dispositions d'entreprise sont plus favorables (*« de mémoire la convention collective n'indique pas d'astreinte » (RRH)*). Il y a quelques années la direction a voulu ouvrir une négociation dans le but d'améliorer certaines garanties comme les jours de carence – 7 jours pour les ouvriers – sur lesquels d'autres entités du groupe ont un accord d'entreprise plus favorable, mais la proposition de *« travailler sur les jours de carence »* n'a pas été retenue par l'organisation syndicale qui a préféré négocier un avantage salarial direct sous la forme d'une prime de panier plus élevée. Sur la complémentaire santé, l'entreprise bénéficie d'une complémentaire mise en place au niveau du groupe indépendamment des recommandations des différentes branches. *« On regarde tous les ans s'il y a des modifications sur le niveau de protection. Et ce qu'on fait, c'est qu'on demande à notre prestataire, qui est un courtier, de vérifier que notre contrat groupe correspond bien » (RRH)*. Même si la branche est un élément extérieur, elle est prise comme un repère afin de vérifier la conformité des pratiques locales.

3.2.3. La branche du commerce de détail et de gros, à prédominance alimentaire : une forte normalisation au niveau de l'entreprise liée à la place occupée par les entreprises au niveau de la branche

Comme dans la propreté, les enquêtes menées au sein du commerce, et en particulier de la grande distribution, permettent de préciser le profil de « normalisation forte au niveau de l'entreprise ». Cette modalité d'articulation entre branche et entreprise semble avant tout déterminée par la place qu'occupent les entreprises dans le fonctionnement de la branche. L'une des spécificités de cette branche réside dans sa structuration institutionnelle récente : elle s'est en effet constituée dans les années 1970 et l'actuelle convention collective nationale existe depuis 2001. Conjugué au contexte très concurrentiel, ce fait implique que les entreprises affiliées y « mutualisent moins de choses que dans la métallurgie par exemple ou le bâtiment » (BrCo_FCD) au sens où la convention collective de branche laisse une grande autonomie à l'entreprise et ainsi une large place aux accords d'entreprise. Dans un contexte où la Fédération du Commerce et de la Distribution (FCD) demeure l'unique organisation patronale du secteur et représente 60 % des salariés de ses affiliés, les résultats des négociations de branche reflètent fortement les accords d'entreprise conclus dans les plus grands groupes du secteur, comme le soulignent plusieurs interlocuteurs rencontrés au niveau de la branche et de l'entreprise :

« Les entreprises, c'est la branche. La branche, c'est les entreprises » (Brco_FCD).

« La branche sert aussi de centralisation des NAO » (RD_Filconat)

La convention collective de branche est conçue comme un socle minimal, dont les dispositions peuvent être améliorées par la négociation d'entreprise, d'où le caractère fort de la normalisation au niveau de l'entreprise observé dans les statistiques :

« Non, non, mais... La branche, ça ne cadre pas les négociations d'entreprise, mais ça cadre un socle social minimal pour tous les salariés de la branche, pour qu'ils soient au même niveau de départ. C'est ça, surtout. Après, la négociation d'entreprise est indispensable. Mais il me semble que c'était... C'était la garantie d'avoir un socle social a minima, sur lequel on ne dérogeait pas. Sur des principes fondamentaux [= comme] le temps de travail, le temps partiel, les jours de congé, les jours d'absence autorisée... mettre tout le monde quand même sur le même [= régime de départ]. Après, qu'il y ait des entreprises qui s'emparent de certaines thématiques et qui les améliorent, moi, ça me va bien. D'ailleurs, c'est notre fonds de commerce » (BrCo_FO).

« De fait, « les salaires minima c'est le filet de sécurité dans la branche, c'est la voiture balai. C'est ce qui s'applique pour les salariés ne relevant pas d'un accord collectif d'entreprise, de fait. L'accord de branche ça reste du prêt à porter, qui doit convenir à des entreprises de culture différentes, de taille différentes, d'organisation différentes, alors que l'accord d'entreprise est adapté aux contraintes de l'entreprise » (BrCo_FCD)

En raison de la polarisation structurelle du secteur (commerce intégré versus commerce non intégré), le profil statistique de « normalisation forte au niveau de l'entreprise » est illustré de manière très différente au niveau de l'entreprise. Les enquêtes ont en effet porté sur deux hypermarchés présentant des modèles économiques très différents : le premier relève du commerce indépendant (IndCo) et n'est pas affilié à la fédération patronale du secteur tandis que le deuxième appartient à un groupe de commerce intégré (Filco) et adhérant à la FCD. En cohérence avec l'analyse statistique, la polarisation structurelle du secteur instaure un contexte économique très tendu, comme le souligne l'une des représentantes de l'organisation syndicale majoritaire dans le secteur :

« Comme on est sur des magasins qui sont frontalement opposés et qui sont sur une guerre des prix liée à la demande du consommateur, c'est compliqué » (BrCo_FO).

Comme le montrent les statistiques, les établissements fixent leur politique de prix en fonction de la concurrence et ont des objectifs chiffrés en termes de budget. On retrouve, mais dans une moindre mesure dans le cas de IndCo, un poids important des accords d'entreprise dans la définition des conditions d'emploi et de travail et un rôle secondaire des recommandations de branche dans les décisions de revalorisation de salaires mais les deux établissements s'opposent du point de vue de leur activité de négociation collective. Faisant écho avec le profil statistique de « normalisation forte par l'entreprise », Filco, dont les accords sont conclus au niveau de la maison-mère, négocie fréquemment. Le respect du calendrier législatif n'est pas la seule explication dans cette entreprise de grande taille. Cela résulte aussi des stratégies de restructuration menées par l'entreprise²² qui nécessitent l'obtention d'accords pour être mise en œuvre :

« La dynamique est bonne et constructive et, j'ai envie de dire, intense. Intense, pourquoi ? Parce que l'entreprise est en pleine transformation. Ça fait 3-4 ans que l'entreprise se transforme, se restructure, etc., donc forcément, ça demande une dynamique de négociation collective qui est assez... qui est assez importante, puisqu'il y a des rapprochements de statuts, des accords de substitution » (RP_FilcoNat).

²² En 2018, l'entreprise a fusionné ses trois principales entités au sein d'une UES, nécessitant une remise à plat des accords pour harmoniser les statuts sociaux. Voir annexe XX pour une présentation détaillée de l'entreprise.

La CCB, bien que suivie, joue un rôle secondaire dans la mesure où les dispositions de l'entreprise sont plus avantageuses que celle fixées au niveau conventionnel même si cela devient de moins en moins vrai :

« Et la branche, pour les grosses boîtes comme nous, elle est beaucoup moins impactante que dans les petites entités, où là, effectivement, il n'y a pas de dialogue social, et ça permet de garantir... La branche permet de garantir un minima, on va dire. Il n'y aurait pas le 13^e mois dans la plupart des hypermarchés et des supermarchés qui sont des [enseignes] indépendantes, certains sont quand même rattachés à la branche, s'il n'y avait pas la branche. Par exemple, donc ça n'a pas une incidence... Moi, personnellement, je ne ressens pas une incidence monstrueuse de la branche. » (FilCo_RPNat2)

Le cas d'Indco n'illustre que partiellement le profil statistique mis en évidence. Comme dans l'analyse statistique, les recommandations de branche apparaissent secondaires en matière de salaire puisque les rémunérations se situent au-delà des minimas conventionnels même si les écarts tendent à se réduire. En revanche le cas d'Indco s'éloigne du profil statistique par une forte présence de la CCB dans la définition de la politique RH de l'entreprise dans un contexte où la négociation collective d'entreprise apparaît presque inexistante (cf. Encadré 2).

Encadré 2 : Une négociation collective contrariée et peu porteuse d'enjeux au sein d'Indco

Le cas de l'établissement IndCo, membre d'un des plus grands réseaux d'indépendants en France, donne à voir un dialogue social presque inexistant, ce qui contraste avec le profil statistique de « normalisation forte au niveau de l'entreprise ». Les enquêtes de terrain fournissent deux principales explications de ce constat : d'une part une tradition de dialogue social historiquement faible et une implantation syndicale tardive, et d'autre part un climat social devenu très tendu après l'arrivée de nouvelles directions.

Actuellement, deux syndicats sont implantés depuis l'introduction du conseil social et économique (CSE) en octobre 2019 : la CGT qui est en mesure de signer seule des accords (60 % de représentativité) et la CFTC (40 %). La CFTC est implantée depuis les dernières élections de 2019 et comprend sur sa liste la présence de représentants de la direction tandis la CGT existe depuis 2014 au moment où a été désigné pour la première fois un délégué syndical²³. Avant la mise en place du CSE, la négociation collective se tenait avec le comité d'entreprise, composé d'élus sans étiquette. Au regard de la date de création du magasin (début des années 1980) et de son effectif (près de 400 salariés), l'implantation syndicale apparaît tardive. Le paternalisme du fondateur du magasin a sans aucun doute retardé la nécessité d'une représentation syndicale comme le suggère le délégué syndical rencontré, lequel évoque une gestion paternaliste, propice à des bonnes conditions de travail. L'essentiel des décisions liés à la vie de l'entreprise et des salariés étaient alors prises par la direction suite aux demandes des membres du comité d'entreprise. Le paternalisme dont témoigne le directeur fondateur du magasin se traduit alors par des avancées sociales discutées de manière informelle et, selon les propos du RP, sans tensions :

« A l'époque, moi j'étais là, j'arrivais là, vous savez c'est... C'est grâce à [Indco] que j'ai vécu, c'est grâce à [Indco] eu ma maison, c'est grâce à [Indco] que j'ai élevé mes enfants. On avait un PDG à l'époque, c'était M. XXX... Il avait tout compris, cet homme-là. Et il n'y avait jamais d'absent. Parce qu'il était généreux, il y avait des primes, tout ça. Et puis les gens disaient « on n'est pas absent, mais ça va tomber ». On avait des primes, c'était royal. Et puis après M. XXX est parti, il y a eu M. YYY qui est arrivé » (IndCo_RP)

L'arrivée d'un nouveau propriétaire en 2001 qui emploie de nouvelles méthodes de gestion s'accompagne d'une dégradation du climat social lorsque des primes sont supprimées mais les tensions semblent contenues :

« Là, il y a eu des primes de perdues, à gogo... Ah si, il y avait un mécontentement, parce que ça nous a fait mal. Des primes qui sautent, du jour au lendemain... Et puis vous savez, les gens, « oui, bon, on

²³ Ce dernier exerçait depuis 2011 un mandat de représentant de section syndicale.

a déjà le 13^e mois, ça ils ne pourront pas nous le retirer », « on a déjà un boulot », et puis les gens, eh bien, ils acceptent. Au fur et à mesure, ils acceptent. Jusqu'au jour où... » (IndCo_RP)

Enfin, en 2017, l'arrivée d'une nouvelle et actuelle direction qui développe « des méthodes terribles » (IndCo_RP) s'accompagne d'une dégradation brutale des conditions de travail et « et là par contre, ça a pété » (IndCo_RP). Désormais, la direction est guidée par des impératifs financiers allant jusqu'à mettre en péril les salariés. Fait inédit, après plusieurs accidents de travail, des tentatives de suicide et plusieurs arrêts de travail de longue durée, une grève est déclenchée fin 2017 : 145 salariés (soit plus d'un tiers de l'effectif du magasin) immobilisent les lignes de caisse et provoquent la fermeture du magasin pour dénoncer des conditions de travail « exécrables ». Alors que la direction admet des « accrochages avec certains salariés » (IndCo_RD), une enquête est finalement menée par l'Inspection du travail et aboutit à une mise en demeure du magasin obligeant la direction à produire un plan d'action d'ici l'automne 2019.

Dans un contexte social extrêmement tendu, les négociations collectives ne sont donc que peu porteuses d'enjeux. L'arrivée d'un DS en 2014, et surtout la mise en place du CSE en 2019, s'est accompagnée d'une formalisation du processus des négociations collectives, dont la plus importante demeure néanmoins la négociation annuelle obligatoire (NAO) sur les salaires. Depuis 2017, les NAO se sont soldées par un échec et ainsi l'application unilatérale des décisions de la direction. Le délégué syndical rencontré évoque ainsi des négociations tendues, guidées par le strict respect du calendrier législatif et surtout par les pressions de la direction pour limiter les coûts. Depuis 2011, le seul accord signé porte sur la mise en place du Conseil social et économique (CSE) en octobre 2019. Si l'accord se limite au strict minimum imposé par la loi, en particulier en termes de nombre d'heures de délégation octroyées aux élus, les représentants du personnel ont obtenu satisfaction sur d'autres aspects tels que la possibilité de vote par correspondance pour les salariés en arrêt de travail. Une « avancée » que le RP rencontré attribue à une volonté de la direction d'apaiser les tensions au sein du magasin.

Si les observations faites au sein d'Indco sont difficilement généralisables à l'ensemble des magasins relevant du commerce indépendant du fait du contexte très particulier dans lequel se trouve l'établissement, il n'en reste pas moins que les interlocuteurs rencontrés au niveau de la branche décrivent les enseignes relevant du commerce indépendant comme peu favorables au fait syndical, ce qui rend impossible l'enclenchement d'une dynamique de dialogue social :

« (Inco), évidemment [= idem]. Et la personne [Le représentant du personnel] qui interviendra pour un (Indco), il ne va parler que pour le (Indco) dans lequel il est salarié. Parce que ce qu'il se passe dans son Indco, si ça se trouve, 3 km plus loin il y a un autre Indco et c'est complètement différent. Là, il y a une politique patronale qui est complètement différente. On sait qu'ils ont des orientations au niveau... au niveau national, que ce soit Leclerc, U, ou etc, mais après, ils en font ce qu'ils en veulent, en gros. Et c'est très compliqué syndicalement, dans ces boîtes. Du point de vue de l'implantation syndicale, quelle que soit l'étiquette. Ce sont des patrons qui... Si le code du travail pouvait ne pas exister, ce serait encore mieux. Ou qu'il s'arrête à l'entrée du magasin » (BrCo_UDCGT).

La CCB est ici appréhendée de manière différenciée par les RD et les RP. Si les RP y voient un outil de sécurisation de la relation d'emploi (i.e. des conditions de travail et d'emploi conformes au cadre réglementaire), la direction conçoit ce texte comme déterminant les cadres légaux minima que l'employeur est prêt à octroyer, en l'occurrence, ici, des plafonds au-delà desquels l'entreprise ne pourra pas aller :

« Oui. Chaque fois qu'on a une problématique, on se réfère toujours à notre convention collective. Oui, ici la convention collective, c'est vraiment une bible. Sur les demandes des gens... L'histoire, c'est que de toute manière, ce (à quoi) ils ont droit, il faut leur donner, et (ce à quoi) ils n'ont pas droit... on ne leur donne pas » (IndCo_RD)

Dans le cas d'Indco, on peut faire l'hypothèse que le fort poids des accords d'entreprise mis en évidence dans l'analyse statistique correspond en réalité à des accords se limitant au strict respect de la convention collective, dont les dispositions dépendent en réalité des pratiques RH des entreprises affiliées à la FCD comme nous venons de le souligner. Les enseignes de type Indco ne sont en effet pas adhérentes à l'organisation patronale du secteur, la Fédération du commerce et de l'Industrie (FCD) :

dès lors, leurs accords d'entreprise sont calés à minima sur la CCB lorsque celle-ci est étendue par le Direction générale du travail.

Ainsi, nos enquêtes de terrain suggèrent que c'est l'intégration dans un groupe qui prime : la forte normalisation au niveau de l'entreprise est plus prégnante dans les groupes relevant du commerce intégré. Dans le commerce indépendant, la forte référence à la branche s'inscrit dans une logique de la loi de la profession. On peut aussi faire l'hypothèse que la forte normalisation collective au niveau de l'entreprise doit être aussi lue à travers la volonté dont témoignent les acteurs de branche, syndicaux et patronaux, de superposer les intérêts de la branche et l'entreprise dans la CCB et de laisser l'autonomie la plus grande qu'il soit à la négociation d'entreprise.

3.2.4. Les bureaux d'études : une faible normalisation collective liée aux caractéristiques structurelles du secteur et à la difficulté des acteurs à faire vivre la branche

Le secteur d'activité de la branche des bureaux d'études illustre bien le profil de « faible normalisation collective ». Comme le suggèrent les tendances statistiques basées sur REPONSE 2017, il s'agit d'un secteur d'activité en croissance centré sur une activité de main d'œuvre qualifiée où les entreprises placent leurs salariés pour des missions d'assistance technique auprès d'entreprises clientes dans une logique de sous-traitance. La question des salaires est donc une variable clef puisqu'elle constitue le cœur du prix d'une mission. Dans ce contexte, tant au niveau de la branche qu'au niveau des entreprises, la négociation salariale se fait à minima : côté branche il s'agit essentiellement d'une mise en conformité des minima de branche conventionnels au niveau des minima légaux, qui porte avant tout sur les premiers niveaux de qualification ; côté entreprises, la négociation annuelle sur les salaires est une négociation de forme aboutissant à des PV de désaccord : dans les entreprises du secteur, il n'y a pas d'augmentation générale des salaires (ou très peu et dans ce cas cela concerne uniquement les premiers niveaux de qualification), le choix est de favoriser les négociations individuelles.

« Au niveau des salaires, aujourd'hui, tout au moins, pour voir ce qu'il s'est passé dans les mois et années antérieures, on ne négocie pas, déjà, on ne négocie pas d'augmentation générale. Enfin, on ne négocie pas. Si. On négocie, mais on tombe tout de suite en désaccord (...). Le salaire de base ne fait pas l'objet d'une proposition de la direction » (Sctou/DRH).

En dehors de cet enjeu de régulation salariale que ni la branche, ni les entreprises n'investissent, la branche bureau d'études est plutôt sur une posture « d'accompagnatrice » que de « régulatrice ». Les accords signés produisent avant tout de la soft law, la branche incitant à aller dans telle ou telle direction mais sans forcément l'imposer à travers la façon dont ses accords sont rédigés. Et les entreprises elles-mêmes sont dans une prise en compte distante des orientations prises par la branche. Comme le souligne l'un des DRH d'une des entreprises rencontrées :

« Vis à vis de la branche, nous, on est très autonome. Nous, on mène notre chemin. La branche, c'est une référence de par l'application de la convention collective, de par les accords qu'ils peuvent négocier. Pour autant... Là, ils ont négocié un nouvel accord sur la couverture sociale liée au 100 % santé. Nous, on prend ce dont on a besoin, ou pas, et puis on avance de notre côté. Ça reste un référent » (Sctou/DRH).

La position de la branche est d'autant plus en retrait, que les deux organisations patronales qui sont à sa tête peinent à trouver des points d'équilibre au sein même de leurs fédérations respectives, mais aussi entre elles, chacune représentant un pan distinct de ce secteur d'activité : d'un côté les grosses entreprises du numériques en très forte croissance tournées vers le secteur tertiaire, de l'autre les petites entreprises des bureau d'études plus tournées vers une activité industrielle et bénéficiant d'une croissance plus modérée. Cela conduit un des négociateurs syndicaux de salariés de branche à considérer qu'au sein de la branche bureau d'étude les négociations se cantonnent au « plus petit dénominateur commun » et que cela joue fortement sur les possibles avancés envisageables

« C'est trop compliqué pour eux que d'obtenir un accord, il leur faut une forme d'unanimité. Si l'une des deux fédérations n'est pas d'accord, ça ne passe pas, si au sein de chaque fédération ils n'arrivent pas à se mettre d'accord, tout est fait pour que ça n'avance pas » (Br/CFTC).

Côté entreprises, la faible normalisation s'explique par des entreprises jeunes sans réelle tradition syndicales. Le faible ancrage des salariés auprès des syndicats s'explique aussi par le fait qu'il s'agit d'une population très majoritairement de cadres qui développent une stratégie d'« exit »²⁴ plus que de « voice » quand leurs conditions de travail (et notamment leurs conditions salariales) ne leur conviennent plus, la croissance du secteur facilitant les mobilités inter-entreprises. Se rajoute également le fait que l'activité même de travail, tournée vers des missions auprès d'entreprises clientes, n'aide pas à l'émergence de collectif de travail au sein même de l'entreprise. Côté patronat, la tradition n'est pas non plus à la régulation collective y compris dans des entreprises de taille moyenne (autour de 300 salariés). S'il y a une pratique du dialogue social dans les très grandes entreprises du secteur, dans les autres, la négociation est souvent formelle (centrée sur le calendrier des négociations obligatoires imposées par le législateur), sans volonté de conclure, ou elle est inexistante. Cela contribue à expliquer ce profil de « faible normalisation collective ». Pour autant, compte-tenu de la croissance soutenue du secteur, il fait face à des besoins de main d'œuvre importants ce qui conduit les entreprises à réfléchir aux leviers pouvant inciter les salariés à rester en poste. La piste du dialogue social apparaît donc comme une variable clef pour aider à la stabilisation de la main d'œuvre en centrant les négociations non sur les salaires mais sur le thème de la qualité de vie au travail sur des sujets comme les primes de vacances, le droit à déconnexion, les indemnités de transport, un forfait vélo, etc. Si les entreprises évoquent récemment cet enjeu, en pratiques, la dynamique de négociation qu'elles portent semble encore à advenir. C'est ce qu'illustre ces propos du DRH d'une des entreprises rencontrées :

« L'année dernière on a perdu 750 ingénieurs. On en a recruté 1 000. Et la problématique aujourd'hui que l'on a, mais comme l'ont aussi nos confrères, c'est de fidéliser le personnel, et de l'attirer. Fidélisation et attractivité. Et pour ça, pour fidéliser et attirer, il faut aussi, au-delà du climat managérial qu'on peut avoir, pouvoir présenter des packages sociaux assez attractifs, ou montrer en tous les cas aux salariés qu'ils évoluent, même si aujourd'hui on n'est pas les mieux-disants par rapport à nos confrères dans le domaine social. On a des choses à faire. Et c'est là où notre dialogue social interne participe à l'évolution de notre package social (...). C'est ça, l'enjeu de la négociation sociale chez nous » (Sctou/DRH).

²⁴ Cela ne signifie pas qu'il n'a pas de dialogue informel mais quitter l'entreprise reste la première stratégie mobilisée.

Conclusion du chapitre 2

Au terme de ce deuxième chapitre, nos analyses statistiques suggèrent que les modalités d'interactions entre branche et entreprise ne sont pas uniformes ni homogènes dans les établissements en France. Notre analyse typologique met en évidence quatre profils d'articulation entre les niveaux branche/entreprise dans la définition des normes d'emploi et de travail que les enquêtes monographiques permettent de préciser. Ainsi l'analyse de la branche du BTP illustre la complexité du profil de la « normalisation mixte » : au-delà des poids relatifs des accords d'entreprise et de branche, c'est l'existence d'autres niveaux de définition des normes dont rend compte l'enquête monographique, à savoir les conventions collectives régionales et catégorielles et les accords de groupe. La branche de la propreté est illustrative du profil statistique de « normalisation forte au niveau de la branche » : le rôle historique de la branche a été souligné à plusieurs reprises dans la littérature et a trait à l'organisation économique du secteur, où le transfert des salariés d'une entreprise à l'autre est fréquent. Ensuite, dans le commerce, le profil de « normalisation forte au niveau de l'entreprise » doit être lu au regard du fait que les intérêts de la branche et des entreprises se superposent. Enfin, la branche des bureaux d'études confirme l'analyse statistique du profil de « faible normalisation collective » : ici le faible poids des accords d'entreprise et de branche apparaît lié à la spécificité de la main-d'œuvre (cadres et jeunes travaillant sur des missions) et à la difficulté des acteurs à faire vivre la branche. C'est *in fine* une diversité qui est mise en évidence et qui dépend tout à la fois des secteurs, des thèmes négociés, des modèles économiques et productifs des entreprises, de la structuration de relations professionnelles, des stratégies poursuivies aux différents niveaux, de capacités d'action, etc.

Chapitre 3 – Les pratiques des acteurs de branche et d’entreprise face aux Ordonnances de 2017

Dans le chapitre 2, à partir de la mobilisation croisée de l’exploitation statistique de l’enquête REPONSE et des enquêtes de terrain, nous avons mis en évidence une diversité de modes d’articulation entre branche et entreprise dans la définition des normes d’emploi et de travail, en dépit d’un modèle d’articulation entre Branche et entreprises visant à renforcer le rôle de ces dernières (chapitre 1). L’analyse des quatre profils identifiés sur la période 2014-2016 montre le poids déterminant des contextes économiques et organisationnels et des stratégies d’acteurs dans la manière dont les entreprises se positionnent par rapport à la branche et qui prend le pas sur le cadre juridique.

Les Ordonnances de 2017 portant réforme du Code du travail ayant introduit une rupture majeure en redéfinissant juridiquement les domaines de compétences propres au niveau de la branche et celui de l’entreprise, il convient à présent de s’interroger sur les pratiques actuelles des acteurs de branche et d’entreprise ? Comment les branches voient-elles leur rôle affecté par la récente réforme de la négociation collective ? Comment les organisations syndicales s’organisent-elles au niveau de la branche pour accompagner ou au contraire contrer les ordonnances ? Enfin, comment les acteurs d’entreprise s’emparent-ils des possibilités introduites, en particulier celle de déroger par accords d’entreprise aux dispositions conventionnelles ?

Pour répondre à ces questions, nous nous appuyons essentiellement sur les enquêtes de terrain menées dans les quatre branches – BTP, Propreté et services associés, Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire et Bureaux d’études – qui, au-delà des données de l’enquête REPONSE, permettent de saisir plus finement les stratégies d’acteurs et leurs éventuels bouleversements dans le contexte nouveau posé par les Ordonnances de 2017

1. Les rôles dévolus à la branche à l’épreuve des Ordonnances

1.1. Un rôle historique de régulation de la concurrence - via l’harmonisation des conditions de travail et d’emploi – mis à mal par les ordonnances

Comme le rappelle Saglio (1991) les conventions collectives de branche vont, au-delà de la seule fonction de régulation des conditions d’embauche et de travail inscrite dans le code du travail en jouant sur les hiérarchies salariales, influencer sur les conditions économiques d’un secteur d’activité. Au final, la branche, selon ses positionnements et son souhait d’engager ou non des négociations, a la capacité de fixer un « statut social commun aux entreprises intervenant sur un même marché » (Hablot-Murolo, 2018, p.7).

Dans ce cadre, la négociation sur les salaires peut être perçue comme un outil efficace pour réguler la concurrence, puisque les minimas conventionnels s’imposent *a priori* à toutes les entreprises, limitant ainsi les pratiques de moins disant social. Certains travaux reconnaissent à la branche le rôle de fournir un cadre commun aux entreprises qui n’ont pas d’accords sur les salaires (Dieppedalle et Puel, 1992) et une référence commune sur les règles salariales notamment de la hiérarchie des salaires selon les qualifications et les métiers (Turquet, 1996), bien que ces minimas soient parfois fixés à un faible

niveau pour ne pas pénaliser l'entreprise la plus fragile de la branche (id.). Au-delà des questions salariales, l'accélération des mutations économiques et du monde du travail observée depuis les années 2000 a fait évoluer la nature de la concurrence. Bien que le coût du travail, donc le salaire, reste au centre des enjeux de la concurrence, la flexibilité de l'emploi et de l'organisation du travail en général est devenue une stratégie concurrentielle non moins importante pour les entreprises. Il en résulte l'émergence de problématiques nouvelles en matière de négociation sociale notamment sur la question du statut d'emploi, du maintien de l'emploi, de la formation ou encore de la protection sociale. La négociation de branche peut-elle dans ce contexte élargir son rôle en fournissant aux entreprises des outils pour gérer l'incertitude socio-économique qui découle des stratégies de flexibilisation (Marginson, Keune, Et Bohle, 2014) ?

1.1.1. Des branches qui se sont souvent affirmées comme un acteur significatif de la régulation de leur secteur d'activité

Parmi les branches ayant fait l'objet de nos monographies, certaines se sont clairement affirmées comme un espace de délimitation de la concurrence que les entreprises peuvent se faire en matière de conditions de travail et d'emploi.

Ainsi la **branche Propreté**, bien que s'étant constituée tardivement²⁵ joue à travers la constitution de sa convention collective un fort rôle régulateur dont l'origine tient à l'organisation économique du secteur, centré sur le transfert des salariés. Comme nous l'avons déjà souligné dans le chapitre 2, la dimension essentielle de l'activité de nettoyage est de reposer sur une relation de sous-traitance mais, contrairement à d'autres secteurs au fonctionnement économique similaire, comme la branche des bureaux d'études, la propreté a adopté des dispositions conventionnelles encadrant le transfert des salariés d'une entreprise à l'autre en cas de perte du marché de nettoyage. Ainsi lorsqu'une entreprise gagne un marché, elle a l'obligation de reprendre les salariés de son concurrent qui travaillent sur le chantier. L'annexe VII du 29 mars 1990 de la convention collective nationale (CCN) de la propreté garantit l'emploi et la continuité du contrat de travail du personnel en cas de changement de prestataire. Cette garantie constitue un intérêt commun pour les entreprises du secteur à s'entendre sur les conditions d'emploi et de travail de salariés qu'elles peuvent être amenées à intégrer à leur effectif. C'est un puissant aiguillon de la négociation de branche qui en structure la dynamique :

« On a toujours milité pour la place centrale du dialogue social de la branche [...]. Et donc les entreprises demandent un socle minimum. Et c'est pour ça qu'on négocie autant, et j'allais dire sur autant de thématiques tous les ans. L'article 7 (la disposition conventionnelle qui règle les transferts), c'est l'ADN de la branche » (FEP).

La garantie d'emploi est un mécanisme de sécurisation de la relation de travail pour les salariés, mais avec l'accélération des appels d'offre pour des raisons de réduction des coûts pour le donneur d'ordres et donc du recours au transfert, elle a généré aussi des effets pervers en accroissant le nombre de salariés multi-employeurs et les très petits temps partiels souvent liés. De ce fait, l'appréciation de la garantie d'emploi diffère parmi les organisations syndicales du secteur mais pour les trois principales, c'est également un des piliers des normes de branche.

Employeurs et syndicats voient la négociation de branche comme un moyen d'unifier sur un certain nombre de points cruciaux le statut salarial. De façon concomitante, une bonne partie de l'activité de négociation est mobilisée pour compenser les effets néfastes pour les salariés de ces situations qu'il s'agisse de la possibilité d'accéder à des temps complets en additionnant les temps partiels ou de

²⁵ La branche propreté s'est constituée au cours des décennies 1970 et 1980, avec le développement d'une part, de l'activité de nettoyage dans le tertiaire de bureaux et d'autre part, son externalisation par les donneurs d'ordre, ce qui a conduit le marché du nettoyage à exploser

l'encadrement de celui-ci ou encore de faciliter l'accès à un certain nombre de droits sociaux (formation, prévoyance, etc.). Cette caractéristique a aussi des effets du point de vue de l'enjeu salarial. Outre son importance comme dans toute activité de main-d'œuvre peu qualifiée où la régulation de la concurrence sur les salaires au moment de la réponse aux appels d'offre est essentielle pour éviter le moins disant social, le transfert implique également qu'un certain nombre de primes traditionnellement attachées à l'entreprise soient ici liées à la présence dans la branche formant ainsi pour reprendre les termes de l'organisation patronale « un bloc de rémunération ». Au-delà de son rôle économique de régulation de la concurrence, la régulation de branche est également un moyen de créer et de maintenir une identité professionnelle collective. En effet, depuis le début des années 2000, la volonté des donneurs d'ordre d'imposer des obligations contractuelles en termes de qualité de la prestation a augmenté l'acuité de la nécessité d'accroître la professionnalisation de la main d'œuvre, notamment grâce à la formation professionnelle qui constitue un enjeu important des négociations de branche.

Historiquement, la **branche du bâtiment** est une branche puissante – marquée notamment par la construction de nombreuses institutions paritaires professionnelles – dont le rôle de régulation du secteur a longtemps été reconnu du fait d'une « conviction partagée par les différents acteurs que la branche reste le lieu le plus pertinent de régulation professionnelle compte tenu de la faiblesse de la négociation d'entreprise (Jobert, 2003). Cette branche se caractérise aussi par une forte dynamique de négociation salariale mais décentralisée au niveau régional jugé plus pertinent par les acteurs que nous avons rencontrés. Les minimas conventionnels et les primes de déplacement sont négociés chaque année par les partenaires sociaux représentatifs au niveau régional permettant de prendre en compte les spécificités locales de l'activité et du marché du travail.

Dans la branche du commerce, les acteurs reconnaissent à la branche une fonction essentielle de régulation de la concurrence par les salaires, surtout entre les adhérents à la Fédération du commerce et de la distribution (FCD) et les enseignes non adhérentes, lesquelles relèvent en particulier du commerce indépendant. Cela se traduit par l'attention accordée aux accords salariaux (ces derniers représentant le nombre le plus important d'accords signés au niveau de la branche). Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre 2, les négociations de branche sont largement impulsées par les employeurs qui siègent au sein de la FCD, ce qui conduit à une sorte de superposition entre la branche et l'entreprise comme le souligne l'interlocuteur patronal, « les entreprises, c'est la branche. La branche, c'est les entreprises » (BrCo_FCD). La stratégie de la branche est d'étendre les accords signés, notamment salariaux, pour qu'ils s'imposent aux entreprises non adhérentes. L'unique organisation patronale de la branche, la FCD, représente en effet la plupart des enseignes du secteur dites du commerce intégré (Carrefour, Auchan, Casino, etc), soit 60 % des salariés du secteur. Le mécanisme de l'extension des accords de branche permet alors de couvrir les salariés des enseignes indépendantes (Leclerc, Intermarché, U) et ainsi de limiter les effets de la concurrence :

« Chez nous, la norme conventionnelle de branche est la seule norme conventionnelle applicable chez les indépendants » (BrCo_FCD)

« (Les indépendants) appliquent directement les accords de branche, d'où l'importance d'avoir des accords de branche de haut niveau. Parce que souvent, les Leclerc et Intermarché, en l'absence d'IRP, ils appliquent directement les accords de branche à partir du moment où ils sont étendus. » (BrCo_CGT)

Pour autant, la FCD est engagée, de longue date, dans une stratégie volontariste de dérogations. Sur une trentaine d'accords conclus entre 2004 et 2017 et qui auraient pu inclure des clauses de verrouillage interdisant les pratiques dérogatoires, seuls trois ou quatre en auraient comportées. Comme le soulignaient déjà Jobert et Saglio (2005), l'argument en faveur de la dérogation est de laisser une autonomie plus grande à l'entreprise et de légitimer l'accord d'entreprise :

« La branche n'a aucune leçon à leur donner en matière de dialogue social. Et on considérait, déjà à l'époque [au moment de la mise en œuvre de la loi du 4 mai 2004], que la vérité était plus dans l'accord d'entreprise que dans l'accord de branche » (BrCo_FCD)

Il en résulte une position prudente de la FCD selon laquelle l'appréciation du caractère plus ou moins favorable d'un accord d'entreprise ne revient pas à la branche, à l'exception des thèmes où la branche prime ou primait sur l'entreprise :

« Sur du différent. En dessous ou pas, la question ne se pose même plus. Si c'est conclu au niveau de l'entreprise, en dehors des sujets salaire minima, etc, mais sur les autres, on ne regarde même pas. Cela ne nous regarde même pas. C'est le dialogue social d'entreprise avec toute sa légitimité qui a produit la norme, donc la norme s'applique. Vous savez, les partenaires sociaux d'entreprises comme Auchan, Carrefour ou Casino ne vont pas signer n'importe quoi. Je veux dire. Ce sont des entreprises qui ont 50 à 100 000 salariés. Donc avec toutes les IRP, parfaitement au fait de ce qu'il y a dans la convention de branche, d'ailleurs souvent ce sont eux qui viennent siéger ici, donc s'ils estiment qu'une règle est plus adaptée pour l'entreprise que celle qui est dans l'accord de branche, c'est leur choix. Il n'y a même pas, il n'y avait même pas d'examen pour regarder si dans l'entreprise c'était plus ou moins que la branche. S'il y avait accord d'entreprise, tant mieux, c'est l'accord d'entreprise qui s'appliquait, sauf sur les points où la branche était régaliennne, et sauf sur les points où il y avait une clause de normativité, notamment sur la formation. » (BrCo_FCD).

1.1.2. Vers une remise en cause du rôle de régulation de la concurrence dévolu à la branche ?

Les ordonnances de 2017 ont largement modifié le mode d'articulation entre accords de branche et accords d'entreprise en les agencant en fonction de trois blocs (cf. chapitre 1 pour plus de détails) :

- La convention de branche prévaut pour un nombre limité de thèmes (bloc 1) : les salaires *minima* hiérarchiques, les classifications, les garanties collectives complémentaires, l'égalité professionnelle et la mutualisation des fonds de la formation professionnelle.
- Le bloc 2 fixe les thèmes sur lesquels la branche a la faculté de « verrouiller », c'est-à-dire qu'elle peut expressément stipuler que l'accord d'entreprise conclu postérieurement ne peut comporter de dispositions différentes, sous réserve que cet accord offre aux salariés des garanties au moins équivalentes. Ces thèmes sont réduits au nombre de quatre : pénibilité ; primes pour travaux dangereux et insalubres ; désignation et parcours des délégués syndicaux ; emploi des travailleurs handicapés.
- Le bloc 3 pose la centralité de l'accord d'entreprise sur les autres thèmes, c'est-à-dire que l'entreprise est libre de négocier, y compris des dispositions moins favorables que celles prévues par la branche.

De plus, les ordonnances introduisent une transformation des règles d'extension puisque le Code du travail prévoit dorénavant expressément la possibilité pour le ministère du travail de refuser l'extension d'un accord collectif de branche pour « des motifs d'intérêt général, notamment pour atteinte excessive à la libre concurrence » (L. 2261 25). Un comité d'expert est mis en place. Il est chargé d'apprécier les effets économiques et sociaux susceptibles de résulter de l'extension d'une convention ou d'un accord de branche sur demande du Ministère ou des partenaires sociaux.

Ces nouvelles dispositions modifient le fonctionnement des branches que nous avons enquêtées, en particulier pour celles qui se positionnent dans une logique de régulation de la concurrence *via* la définition des conditions de travail et d'emploi dans laquelle le thème des salaires paraît sensible. Les branches tentent de construire des stratégies pour maintenir leur rôle.

❖ Dans la branche commerce : le recours au juridique

Dans la **branche du commerce**, lors de la négociation salariale de 2018 et 2019, les acteurs ont cherché, avec le nouveau contexte des ordonnances, à harmoniser les conditions salariales entre adhérents et non adhérents à la FCD, l'organisation patronale du secteur, en tentant sécuriser des primes qui étaient prévues de longue date par la convention collective de branche (CCB). Cette stratégie illustre l'attachement fort des acteurs au rôle régulateur de la concurrence par les salaires au niveau de la branche. Mais cette volonté a buté sur le principe de primauté accordé à la négociation d'entreprise puisque que depuis les Ordonnances, les entreprises ont la possibilité de réviser voire de supprimer des éléments de salaire n'entrant pas dans l'assiette des salaires minima hiérarchiques. Afin de sécuriser la prime annuelle (équivalent à un 13^e mois) et la rémunération des temps de pause (équivalent 5 % de la rémunération annuelle), les acteurs de la branche ont souhaité élargir l'assiette du salaire minima hiérarchique. Mais cette stratégie a été retoquée au moment où a été demandée l'extension de cet accord. Dans son arrêté d'extension 2020 de l'accord salarial 2019 (qui reprend celui fait sur l'accord 2018), la Direction générale du Travail a en effet estimé que l'accord « *identifie les minima conventionnels de branche à des salaires minima hiérarchiques, entrant dans le champ d'application de l'article L.2253-1 du Code du Travail, alors qu'ils se rapportent à un salaire minimum garanti comportant des compléments de salaire (majoration de 5% et prime annuelle)* », en conséquence, pour la DGT, ces stipulations doivent être exclues de l'extension (Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion, 2020²⁶). Plus concrètement, ce refus d'extension signifie que les entreprises non affiliées à la FCD ne sont plus tenues de suivre les dispositions conventionnelles de branche. Selon les partenaires sociaux de la branche, c'est le rôle régulateur de la concurrence par les salaires dévolu à la branche qui est remis en cause :

« Et c'est ce qui fait qu'en fait tout le monde est un peu uni sur cette question, à la fois côté patronal et côté salarial, c'est que les patrons de la FCD n'ont pas du tout envie que... qu'évidemment, qu'on utilise ces leviers-là pour faire de la concurrence (...). Et ça pose toute la question de la régulation de la concurrence » (BrCo_CFTC)

« Les 50 % d'autres, qui sont des franchisés et des indépendants, ceux-là me font peur, parce que je ne sais pas trop ce qui se négocie (...). Le problème, c'est qu'après ça génère quand même des inégalités sur le territoire. Quand vous négociez dans un magasin Auchan, Casino, Carrefour, des salaires, des avantages, le fait de pouvoir disposer d'un week-end toutes les 4 semaines, le fait de pouvoir avoir des jours de RTT, enfin, des dispositifs qui rendent la vie des gens plus facile, et qu'en face vous avez un concurrent qui négocie tout à la baisse... » (BrCo_CGT)

Face à ce refus d'extension, une position commune rassemblant organisations patronale et syndicales, fait inédit dans la branche, a conduit à déposer un recours contentieux devant le Conseil d'État pour contester la décision de la Direction générale du travail. Le jugement est pour l'heure en attente. La branche a fait le choix d'un recours juridique, dans un contexte où, dans les années passées elle s'est peu mobilisée pour imposer sa ligne et limiter la dérogation au niveau de l'entreprise. Ce recours juridique est sans doute sa seule arme dans un contexte où la régulation d'entreprise est forte, comme nous l'avons souligné dans le chapitre 2, et la branche est vue comme une extension des positions et stratégies de ressources humaines des grands groupes du secteur.

❖ Dans la branche propreté : jouer sur l'effet de notoriété

Face au même cadre juridique, la stratégie de **la branche propreté** est tout autre. Forte de son positionnement sur ces questions de longue date, elle a la capacité d'user de son influence par

²⁶ Arrêté du 7 décembre 2020 portant extension d'un avenant à la convention collective nationale du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire (n°2216).

plusieurs moyens : en amont de la publication des ordonnances la fédération patronale, la Fédération des entreprises de propreté et de services associés (FEP), est intervenue avec succès auprès du gouvernement, à l'occasion du débat parlementaire sur les ordonnances travail, pour que le transfert conventionnel soit intégré dans le bloc 1 des thèmes où les accords de branche s'imposent contrairement à ce que prévoyait le projet initial du gouvernement.

La FEP a porté cette revendication car, selon elle, les autres branches concernées n'étaient pas suffisamment organisées :

- « On s'est dit, c'est nous qui avons la capacité de faire du lobbying, [...] pour défendre auprès des pouvoirs publics des sujets. Donc à chaque fois qu'il y a un sujet transfert conventionnel, c'est la propreté. C'est une habitude, tout le monde le sait maintenant. A l'interpro c'est pareil, ils nous appellent tout de suite, le Medef, la CPME, ils savent que c'est nous. » (FEP)

Elle est également intervenue auprès du cabinet de la Ministre du travail au moment de l'élaboration des Ordonnances travail en demandant que l'ensemble du « bloc de rémunération » (salaires minima + principales primes) puissent être verrouillée par la branche et a soutenu une lettre en ce sens de l'ensemble des acteurs de la négociation. Elle n'a pas obtenu gain de cause mais a insisté à nouveau sur les difficultés liées au non-verrouillage du bloc de rémunération auprès de la commission d'évaluation des ordonnances.

Depuis la publication des ordonnances, la branche continue sa stratégie d'instauration d'une norme salariale, en concluant des accords qui assurent des garde-fous en incitant, dans l'écriture de l'accord, les entreprises à se conformer à l'orientation choisie par la branche. Ont ainsi été signés ce qu'elle qualifie « d'accords de verrou »

« On a essayé de mettre des garde-fous. D'ailleurs, on a signé des accords dits accords de verrou, pour dire que nous, on considère qu'il y a des éléments fondamentaux dans la branche pour lesquels les entreprises ne doivent pas déroger. C'est une préconisation. Et c'est passé au niveau du ministère. [...] ». (FEP)

Il s'agit de préconisations. Par exemple pour la prime annuelle, il est indiqué dans la convention collective :

« Préconisation du respect d'une primauté de branche relative à la prime annuelle :

Sous réserve des dispositions des articles L2253-1, L2253-2 et L2253-3 du code du travail, les parties signataires préconisent²⁷ aux entreprises de respecter une primauté des présentes dispositions conventionnelles relatives à la prime annuelle, sauf dispositions plus favorables prévues par convention d'entreprise. »

Ce caractère de préconisation est bien précisé dans les arrêtés d'extension qui soulignent : « Le préambule et l'article 1er sont étendus sous réserve d'interpréter ces stipulations comme caractérisant de simples conseils²⁸ aux entreprises de la branche, qui ne sauraient avoir pour objet et légalement pour effet de faire obstacle à la conclusion d'accords d'entreprise sur le fondement des dispositions de l'article L2253-3 du code du travail et dans les domaines tels que définis par ces mêmes dispositions ».

Dans la branche propreté, le rôle central de la CCN dans la régulation économique du secteur, lui permet de bénéficier d'une légitimité auprès de l'ensemble des acteurs et de se positionner ainsi comme une branche productrice de règles et, de ce fait, normalisatrice des pratiques des entreprises. Malgré l'extension des possibilités de dérogations, pour ses acteurs, c'est encore la branche qui « a la

²⁷ Souligné par nous

²⁸ Souligné par nous

main » sachant que « les entreprises regardent, utilisent beaucoup, lisent beaucoup la convention collective et c'est très normatif » (CFDT). Pour ces dernières, quand c'est écrit, ça fait force de loi. » (CFDT).

1.2. Des ordonnances qui en théorie pourraient renforcer le rôle de la branche

Dans le prolongement des réformes antérieures, les ordonnances Macron sont généralement lues comme le renforcement d'un contournement de la branche comme espace de régulation des relations professionnelles ce que les lois de 2004 et 2014 n'étaient pas parvenues à faire. Pour autant, une autre lecture peut conduire à y voir un potentiel d'affirmation de la branche.

1.2.1. Les CPPNI, un nouvel organe de gouvernance des branches encore peu institué

L'obligation qui a été introduite par la loi du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels (dite « loi El Khomry ») puis codifiée à l'article L. 2232-9 du code du travail, de créer par accord ou convention une CPPNI (commission paritaire permanente de négociation et d'interprétation). Cette disposition a été renforcée suite aux ordonnances de 2018 puisque depuis le 1^{er} janvier 2019²⁹, les branches professionnelles sont tenues de négocier dans le cadre des CPPNI.

L'exposé des motifs de la loi du 8 août 2016 mentionne que les CPPNI « seront notamment chargées de mener les négociations et devront définir leur agenda et se réunir régulièrement. Le non-respect de cette dernière obligation pourra conduire le ministre à engager la fusion de la branche concernée avec une autre branche plus dynamique. »

Ces CPPNI se substituent aux commissions paritaires d'interprétation et aux commissions de négociations préexistantes dans les branches. L'exposé des motifs de la loi du 8 août 2016 mentionne que « les commissions d'interprétation mises en place en application de l'article L.2232-9 du code du travail constituent une première forme d'outil de la branche en appui des employeurs et des salariés pour apporter des précisions sur la norme conventionnelle » Dans la plupart des branches professionnelles, une commission d'interprétation a été instituée, plus ou moins formellement.

La CPPNI est destinée à constituer « l'organe de gouvernance des branches » (Frouin, 2018) soulignant par là son rôle de coordination, de régulation et de réglementation. Ces CPPNI pourraient d'ailleurs potentiellement conduire à donner une définition juridique de la branche et partant à en faire une « personne morale ».

A ce jour, ce possible renforcement de la branche par la CPPNI semble encore très embryonnaire : l'examen des accords existants permet de conclure à une « certaine frilosité des branches » (ibid). Il n'est d'ailleurs ressorti dans aucune des monographies de branche réalisée et il est difficile à ce stade de dire pourquoi : par manque de temps ? Par manque de compétences pour se saisir de cet enjeu ?

1.2.2. Un nouveau rôle de la branche dans un monde économique confronté à de nouveaux enjeux ?

²⁹ Nota en bas de l'article L. 2232-9 du code du travail « Conformément à l'article 104 X de la loi n°2018-771 du septembre 2018, les présentes dispositions entrent en vigueur à une date fixée par décret, et au plus tard le 1^{er} janvier 2019 ».

Cette possibilité de renforcement de la branche en s'appuyant sur les ordonnances est également pointé par certains économistes réfléchissant aux liens entre démocratisation de la gouvernance de l'entreprise et performance économique. Ainsi, intervenant dans un séminaire organisé par les pouvoirs publics en juin 2018³⁰, Virgile Chassagnon esquissait le schéma d'un nouveau modèle porté selon lui par les ordonnances. La branche y resterait un « *garde-fou social qui participe à la décentralisation microéconomique de la négociation collective* » et pourrait endosser de nouveaux rôles comme la régulation des filières et des chaînes de valeur et l'internalisation des externalités sociales liées à la plateformes des activités économiques ainsi que la prise en compte des exigences de durabilité notamment environnementales. Pourrait ainsi se construire, à condition que les acteurs de branche et d'entreprise acceptent de « jouer le jeu », un nouveau compromis productif facilité par trois dispositifs incitatifs inclus dans les ordonnances comme l'élargissement de la possibilité de non extension d'un accord collectif – notamment par le rôle du groupe d'experts, le renforcement de la supplétabilité de la branche en cas d'absence d'accords d'entreprise ou encore la remise en cause du principe de faveur par l'édiction de principes d'équivalence des garanties collectives de branche lesquels donnent un pouvoir nouveau à l'entreprise.

A bien des égards, ce nouveau modèle qui serait sous-tendu par les ordonnances peut apparaître comme une réinterprétation et une actualisation dans le cadre d'une économie de plus en plus mondialisée et confrontée à de nouveaux enjeux – numériques et environnementaux – du modèle classique de la branche comme filet de sécurité pour les PME et assumant des fonctions tout à la fois de régulation de la concurrence et de services aux entreprises.

1.3. Conforter la branche comme espace de ressources ?

Ces transformations du rôle de la branche en matière de régulation de la concurrence questionnent un des fondements historiques de sa légitimité et conduisent à s'interroger sur d'autres fonctions que pourraient assumer la branche, comme par exemple celle d'être un espace de ressources pour les entreprises. Cette interrogation n'est pas nouvelle. Dès le début des années 1990, les spécialistes du domaine des relations professionnelles se sont posés, dans une perspective historique, la question « *du déclin ou du renouveau des conventions collectives de branche* » (Jobert *et al.*, 1993) suite aux réformes qui avaient émaillées les années 1970 et 1980 (de la loi de 1971 ouvrant le droit à la négociation collective à tous les niveaux aux Lois Auroux introduisant un droit à la dérogation qui allait s'amplifier dans les années suivantes). S'il était déjà observé que le rôle de la CCB comme loi de la profession trouvait ses limites, était également pointé un élargissement de la négociation collective de branche vers d'autres objets centraux à la régulation du marché du travail ou à l'organisation de la solidarité comme la formation professionnelle ou la prévoyance, ces processus conduisant à une institutionnalisation de la branche et faisant de celle-ci un « centre de ressources » pour les entreprises (Morin, 1996, p. 371-372). Poursuivant ces analyses, des travaux sociologiques se penchant souvent sur le rôle des branches en matière de formation et de classifications allaient, dans les années suivantes, cerner deux configurations de branche selon qu'elles se caractérisaient par une régulation de branche forte et essentiellement normative ou plutôt de services aux entreprises par la mise à disposition d'un outillage dans ces domaines (Jobert, Tallard, 1997) et souligner que sont dans ce cas moins garantis par la branche de nouveaux droits collectifs que des droits individuels d'accès à des procédures (Besucco, Tallard, 1999).

Depuis le début des années 2000, ces pistes visant à saisir les transformations de la place de la branche dans la régulation des relations collectives de travail ont été approfondies dans plusieurs directions

³⁰ Ce paragraphe s'appuie sur le résumé des interventions Virgile Chassagnon dans la synthèse des interventions et des débats au 'Séminaire Politiques de l'Emploi, interaction de l'économique et du juridique' : séance du 15 juin 2018 : « Quel rôle pour la branche et l'entreprise après les récentes réformes ».

que ce soit pour enrichir la typologie des branches en s'appuyant sur les résultats de la première enquête REPONSE (Jobert, 2003) ou encore pour insister sur le rôle d'expertise des branches en matière de formation et la diversité des politiques qu'elles déploient en s'appuyant sur des combinaisons plurielles d'institutions et de dispositifs (Caillaud et al., 2013 ; Agostino et al. 2015), ou enfin, pour cerner l'essor de normes plus procédurales, en particulier dans les négociations portant sur l'emploi (Freyssinet, 2010 ; Béthoux, Jobert, 2013). Dans ce dernier domaine, des interrogations ont émergé sur la fragilisation de la place de la négociation de branche face au développement de la négociation administrée tournée vers les entreprises et confinant la négociation de branche dans un rôle subsidiaire ou essentiellement institutionnel en matière de formation, celle-ci n'étant qu'un élément d'une vision plus globale de l'emploi (Tallard, Vincent, 2014).

L'appropriation des ordonnances par les acteurs sociaux des branches et des entreprises que nous donne à voir notre enquête permet-elle d'esquisser des voies de nature à freiner cette fragilisation en donnant une nouvelle dimension à ce rôle d'espace de ressource, autrement dit à le conforter ?

1.3.1. Un rôle qui existe déjà au niveau des branches

Être l'intermédiaire par rapport à l'Etat en déployant une stratégie de lobbying et d'appropriation du droit par la négociation des accords, offrir toute une série de mesures d'accompagnement aux entreprises en s'appuyant sur une multiplicité d'institutions, des cotisations de branche dédiées (formation, RSE, santé au travail, etc.) et des outils comme des guides (discriminations, égalité, etc.) mis à disposition auprès des services RH des entreprises, sont autant d'éléments d'une stratégie de service aux entreprises déployées par les fédérations patronales afin d'asseoir la légitimité de la branche comme ressource des entreprises.

❖ De nombreux services souvent assis sur une mutualisation de ressources propres

En la matière, la **branche propre**, est assez illustrative du point de vue du type de démarches et de services qui peuvent être déployés.

Par exemple sur l'enjeu de la formation et de l'insertion des jeunes une politique active a été déployée depuis le milieu des années 1990. En effet, construire une stratégie formation correspondant aux spécificités de la branche est de longue date une priorité pour les acteurs de la branche. Il s'agit de faciliter l'insertion dans un secteur où la main d'œuvre faiblement qualifiée domine et de fidéliser les salariés (plus de la moitié d'entre eux ont moins de 5 ans d'expérience).

Dès 1995 est signé un accord créant le Fare (Fonds d'actions et de ressources pour les entreprises de propre), financé par une cotisation de 0,15% sur les salaires, dans lequel les organisations syndicales signataires siègent au sein d'un conseil paritaire qui se réunit 3 fois par an mais ne sont pas présentes au conseil d'administration. Dans une première période, les actions de ce fonds ont été tournées, selon la convention collective, vers « *l'insertion des personnes en difficulté ou particulièrement touchées par le chômage* », soit l'alphabétisation des entrants et la formation des chômeurs. En 2010, les missions de ce fonds se transforment pour se tourner vers l'accompagnement des entreprises dans des domaines tant économiques que sociaux comme la RSE, la santé et sécurité au travail, la diversité, entreprise et marché, économie inclusive, soutien à l'alternance et à la qualification. L'action dans ce dernier domaine est soutenue par le fond d'aide aux jeunes alternants (FAJA) centré sur l'aide à la mobilité et l'accès au logement. En ce qui concerne l'insertion des jeunes, pour faciliter le recrutement, la fédération patronale pilote également des GEIQ Propreté (groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification), implantés dans 30 bassins d'emploi où sont recrutés 1300 demandeurs d'emploi en alternance par an. La fédération patronale a insisté avec succès auprès des pouvoirs publics pour que la cotisation du FARE de 0,15% sur la masse salariale puisse être maintenue dans le nouveau cadre fixé par les ordonnances.

De même sur la formation professionnelle proprement dite, il existe une sur-cotisation de 0,5% sur la masse salariale maintenue par la branche. Celle-ci est notamment destinée à supporter d'importantes actions tournées vers l'illettrisme et la requalification comme en témoigne la mise en place récente d'un certificat compétences-clés CléA spécifique. Au-delà de la CPNE et de l'OPCO, on compte un organisme de formation propre au secteur l'INHNI (Institut national de l'hygiène et du nettoyage industriel) qui met en œuvre la politique de formation de la branche en gérant les 7 centres d'apprentissages et les 30 centres de formation continue. Il faut citer également un organisme certificateur, l'OC propreté, en charge du pilotage des 8 certifications de branche. Cette stratégie formation plutôt consensuelle est coordonnée par la CPNE-FP qui a été également occupée au cours des dernières années par la mise en conformité de l'OPCA avec les évolutions réglementaires des périmètres et des missions de ces organismes. C'est ainsi qu'après avoir rejoint l'OPCA Transports et services après la loi de 2014, les acteurs de branche et notamment la FEP ont œuvré auprès des pouvoirs publics pour être partie prenante de l'OPCO AKTO, dédié essentiellement aux activités de services ayant une forte intensité en main d'œuvre aux côtés notamment de l'intérim et de la restauration collective.

Ce rôle de service aux entreprises dans la branche propreté touche également les domaines de la santé et sécurité au travail. Au-delà de la commission dévolue à ce thème incluse depuis longtemps dans le FARE, une négociation a été amorcée sur la santé au travail et la pénibilité suite à la loi du 17 août 2015 sur le compte personnel de pénibilité qui encourageait les branches à établir des référentiels de pénibilité. Si ces derniers ont été élaborés dans cette branche, ils n'ont pas pour autant été homologués étant donné la difficulté de consolider les informations au niveau de chaque salarié, dans une situation de temps partiel et de multi-employeurs. Toutefois, ces référentiels, en tant qu'outils sont à la disposition des entreprises alors que leur homologation aurait été une contrainte pour celles-ci.

La branche du commerce est également illustrative de la volonté des acteurs de faire de la branche, un espace de construction de l'intérêt supérieur de la profession :

*« Après ce n'est pas parce qu'on considère que l'entreprise est la mieux placée sur beaucoup de sujets que cela interdit d'avoir des politiques communes. Mais c'est un choix d'entreprise »
(BrCo_FCD)*

Sur la formation professionnelle, dans un contexte où le secteur recourt très fréquemment aux contrats en alternance ou de professionnalisation et où les tensions sur certains métiers sont fortes, les acteurs ont inclus des clauses de normativité ou de verrouillage au niveau de la branche. Ces dispositions ne font pas seulement suite à une demande des organisations syndicales, elles résultent également des principaux employeurs qui considèrent que la branche ne doit pas permettre des « phénomènes de passager clandestin » (BrCo_FCD) en particulier de la part des enseignes non adhérentes à la FCD. Il s'agit en quelque sorte de construire un intérêt supérieur de la profession sur des thèmes relevant d'une « politique collective » des entreprises de la branche :

« La clause de normativité, la clause de verrouillage... Sa traduction... Le fait que ce soit une clause de verrouillage, c'est une question juridique, mais sa traduction politique, c'est que sur un sujet donné, les entreprises considéraient que le sujet était mieux géré en commun que chacun dans son coin.[...] A un moment donné, soit l'intérêt supérieur, soit (soupir) dans certains cas une question purement pragmatique, qu'on est tous confrontés au même problème et que c'est plus facile de le gérer ensemble. Par exemple... L'exemple type de sujet amenant les entreprises à avoir une politique collective, c'est la formation professionnelle, avec les CQP, les certificats de qualification professionnelle, qui sont un petit peu des diplômes entre guillemets de branche. C'est-à-dire qu'à un moment donné, on estime qu'il y a un besoin, il y a une pénurie en emploi ou il y a un besoin de donner un supplément de formation aux jeunes qui sortent du système scolaire, ou de permettre de former dans le cadre de la formation continue, dans le cadre de promotions professionnelles, et donc plutôt que chacune fasse dans son coin,

avec ses propres règles, ses propres formations etc, on décide de faire ensemble un référentiel de formation et de certification pour un métier donné, pour... etc. Ça, c'est l'exemple type de sujet où de manière totalement pragmatique, il est plus efficace pour les entreprises malgré ce qui les oppose, malgré leur situation concurrentielle, qu'à un moment donné... On est tous confrontés à la pénurie de bouchers, essayons de résoudre le sujet ensemble, parce que ça n'enlève rien à aucun d'entre nous si on le gère ensemble, en revanche, ça peut apporter beaucoup. C'est ça l'idée » (BrCo_FCD)

Cette volonté de l'organisation patronale de construire une politique de formation de branche en tant que service apporté aux entreprises – *ça n'enlève rien à aucun d'entre nous si on le gère ensemble, en revanche, ça peut apporter beaucoup* – qui légitime le rôle de la branche, n'est pas nouvelle. Elle était présente dès les années 1990 : suite à des dispositifs d'expertises d'action publique³¹, qui avaient mis en évidence l'importance d'élaborer des stratégies économiques fondées sur la qualité du service, ont été mises en place dans cette période des politiques de professionnalisation des salariés les moins qualifiés et des dispositifs d'évaluation de la formation qui serviront de base à l'élaboration dans les années suivantes des premiers certificats de qualification professionnelle (CQP) (Besucco, Tallard et Lozier (1998).

❖ Une logique d'accompagnement des PME

À travers les organisations patronales représentatives, la **branche BTP** met à disposition des entreprises, notamment les plus petites, un certain nombre de services d'ordre juridique. C'est le cas de la CAPEB qui offre à ses adhérents différents outils pour la gestion de l'entreprise (gérer les risques professionnels, préparation du document unique, gestion des compétences, etc.) et les accompagne dans la gestion des salariés (contrats de travail, la formation, licenciement, etc.). Plus généralement, elle met à disposition des entreprises un service juridique et RH pour la gestion de la relation employeurs / salariés.

Dans une **branche comme les bureaux d'études**, très en retrait sur les enjeux de régulation de la concurrence, la posture a plutôt été de se forger un rôle en tant qu'instance d'appui aux entreprises en matière de dialogue social, un lieu de ressources utile pour orienter les entreprises dans leurs négociations, surtout les petites :

« On ne négocie pas pour les grosses entreprises, on négocie surtout pour les petites entreprises qui n'ont pas forcément les moyens humains de décliner et de négocier des accords dans leurs entreprises. On est quand même une branche avec beaucoup de TPE. Ça veut dire que ce sont des gens qui ne sont pas en capacité d'avoir un service RH et des instances représentatives du personnel pour négocier. Notre objectif (...) c'est que quand on négocie, on négocie pour les petites entreprises et pas pour Cap Gemini qui n'a pas besoin de nous pour avoir un accord d'entreprise. Ça nous permet de créer du droit pour des gens qui ne pourraient pas avoir du droit dans leurs entreprises » (Br/CFDT).

Et de poursuivre : *« On essaie déjà de cadrer au mieux ça. Parce que déjà ça aide aussi, ça aide pas mal nos équipes d'entreprise, parce que ce n'est pas évident dans une entreprise, de négocier. Nos militants sont un peu démunis par rapport à la négociation dans leur entreprise par rapport à certains sujets. Je pense par exemple aux sujets sur la santé ou la prévoyance, ce sont des sujets qui sont tellement techniques, c'est quand même très compliqué de s'approprier ces sujets et de les négocier dans sa propre entreprise. Donc on essaie de cadrer au mieux dans la branche, pour qu'eux, après, ils aient juste du mieux-disant à faire par rapport à l'accord de branche » - « Cadrer au plus les accords de branche, c'est-à-dire qu'on essaie de mettre le plus d'informations et le plus de lignes directrices dans nos accords de branche, parce qu'on sait, et*

³¹ Contrat d'études prévisionnelles (CEP) et Engagement de développement de la formation (EDDF)

des retours des entreprises et aussi des équipes d'entreprises, que c'est toujours compliqué de négocier des accords d'entreprise parce qu'on ne sait pas trop dans quelle direction aller » (Br/CFDT).

1.3.2. ...Mais qui pourrait se renforcer

L'orientation prise par **la branche des bureaux d'études** ces dernières années se trouve confortée, d'un certain point de vue, par les ordonnances : la branche négocie peu et cherche plus à avoir un rôle d'initiatrice vis-à-vis des entreprises, de boîte à idées pour proposer des thématiques sur lesquelles négocier. Il s'agit de produire une *soft law* via des accords incitatifs ou la mobilisation de guides de bonnes pratiques :

« Tous les acteurs de la branche se sont dit puisque la hiérarchie des normes est bousculée, pourquoi ne s'organiserait-on pas pour faire des guides de bonne pratiques, ce genre de choses ? Il y a beaucoup d'entreprises qui ne savent pas bien comment s'y prendre pour organiser la formation, faire de la GPEC, voire une politique salariale, ou... Il y a eu cette idée-là. Mais ça reste au stade d'idée, il n'y a pas grand-chose qui sort » (Br/CFDT).

Si ce rôle n'est en soit pas novateur, c'est visiblement le nouveau cadre posé par les ordonnances qui pousse la Branche Bureaux d'études à se positionner plus clairement et se donner des espaces où elle pourrait pleinement exister en cohérence avec sa frilosité à réguler sur des enjeux de statuts d'emploi et de travail.

La branche des bureaux d'étude pourrait aller plus loin à l'avenir et offrir plus de ressources à ses entreprises adhérentes, au-delà des enjeux d'accords et de négociations. Un des interlocuteurs syndicaux rencontrés évoque par exemple l'apport que constitue, et que pourrait d'autant plus constituer à l'avenir, l'observatoire de branche qui produit très régulièrement des enquêtes sur l'évaluation de l'emploi dans le secteur, la question de l'emploi étant l'enjeu clef du secteur :

« Il y a quelque chose qui marche très bien, et qui est très utile, c'est un observatoire de l'emploi, l'OPIIEC, qui fait d'excellentes études, ciblées ou générales, sur la branche. Qui sont très intéressantes. Ça donne des bons points de repère aux animateurs de la branche, d'une part, et puis même, aux entreprises. Il y a des études par territoire, par métiers... Dans la branche, il y a ça qui marche très bien, c'est très utile. Alors, ce n'est pas contraignant, c'est de la mise à disposition d'information statistique, mais déjà, c'est bien (...). Certainement que le rôle de la branche c'est d'aider les entreprises et les organisations de salariés à mieux comprendre les mutations et faire ce qu'il faut pour... Parce que nous, on est tout le temps en mutation. On n'a jamais fini de changer, dans cette branche-là. Il y a des branches qui sont plus stables, beaucoup plus stables que la nôtre. Nous, il y a des métiers qui disparaissent complètement, d'autres qui n'existaient pas il y a dix ans (...). L'observatoire, pour moi, c'est l'élément du présent et de l'avenir de la branche, parce que là, il y a une pépite, on a besoin de ça, et c'est cet observatoire qui mesure l'avant-garde de ce qu'est notre économie, où elle va. Et qui nous dit à nous, que ce soit les patrons d'entreprise ou nous syndicats, à quoi on doit faire attention dans les évolutions des emplois » (Br/CFDT).

Cette ressource d'expertise pourrait appuyer les entreprises du secteur dans leurs stratégies de recrutement et de professionnalisation.

De son côté, suite aux ordonnances, **la FEP (branche propreté)** a élargi sa pratique ancienne d'édition de manuels pour faciliter l'appropriation de la loi ou des accords par les services RH des entreprises en élaborant un pour encourager les entreprises à ne pas déroger sur les primes :

« On a un petit manuel de branche.... [...]. En même temps, ça a eu un rôle un peu pédagogique par rapport aux entreprises, en disant « attention. Certes, vous avez la possibilité de déroger

aux primes, aux aspects... à part les minima conventionnels, aux primes et aux éléments de rémunération de la convention collective, attention à ce que vous faites parce que justement, ne pas aller vers du dumping social, parce qu'il y a ce transfert conventionnel ». (FEP)

Les responsables patronaux se sont également rendus en région pour encourager auprès de leurs adhérents le respect du « bloc de rémunération ». Quant à la **branche du commerce**, la FCD, qui regrette la suppression du verrouillage au niveau de la branche sur le thème de la formation, envisage d'élaborer des recommandations, tout en ayant conscience que les entreprises non affiliées pourraient ne pas les suivre. Dans le nouveau contexte posé par les Ordonnances, la question de la capacité des entreprises à se saisir de ces ressources reste ouverte.

1.4. Des stratégies d'entreprise qui prennent le pas sur l'effectivité du rôle de la branche comme ressource

Dans l'ensemble des secteurs enquêtés (commerce, propreté, bureau d'études, BTP), la pratique effective du dialogue social d'entreprise est très relative. Au-delà de l'existence formelles d'instances, beaucoup d'entreprises en restent à des logiques paternalistes (c'est le cas d'une des entreprises du Commerce rencontrée), à de l'échange informel ou des discussions au fil de l'eau en face à face avec tel ou tel salarié (cas fréquent au sein des bureaux d'études – cf. Encadré 3). Dans ces entreprises, la référence à la branche est au mieux une référence secondaire, sinon lointaine. Sans négociation, la visibilité et l'intérêt de s'approprier les ressources mises à disposition de la branche est un enjeu très relatif.

L'apport de la branche (quelles que soient ses formes) se conçoit quand les entreprises sont engagées dans une dynamique de négociation et qu'il y a un attachement à la régulation de la branche. Mais même dans ce cas les choses peuvent vite basculer.

Encadré 3 : Entre faible tradition syndicale, contraintes économiques et logiques d'exit, un dialogue social peu présent dans le secteur des bureaux d'études

Les entreprises de la branche bureau d'études sont plutôt jeunes avec une part importante de cadres et des possibilités de mobilités externes fortes pour les salariés du fait de la croissance du secteur. Ces deux éléments limitent l'implantation d'une tradition syndicale et d'une dynamique de dialogue social. Y compris pour les entreprises du secteur sont d'une taille non négligeable (300, 400 salariés), le dialogue social est quasi inexistant. Comme le souligne un des représentants patronaux de la branche :

« on est dans des logiques de PME, et de TPE. Ce qui veut dire aussi que l'expérience du dialogue social dans les entreprises elles-mêmes est faible, voire inconnue. Au sens juridique du terme. Comme je dis souvent, on a un vrai dialogue avec nos collaborateurs parce qu'on les côtoie au quotidien, qu'on est tous les jours en train de travailler avec eux, que la question parfois de la négociation du salaire se fait le soir à 18 h, « je peux vous voir, chef ? ». Comme peuvent se faire plein de négociations. La dernière fois, je vois, même dans ma boîte où j'ai un délégué... un représentant du personnel, bientôt CSE, « est-ce qu'on peut avoir un frigo plus grand ? ». Voilà la dernière négociation qu'on a menée. Donc le dialogue est du dialogue (...) moins structuré, et il est moins sur des sujets structurants comme ceux qu'on va avoir dans la branche. C'est-à-dire que les quelques sujets qui pourraient se poser au niveau des entreprises sont souvent autour du salaire, et c'est plutôt dans une approche individuelle que dans une approche collective » (Br/Cinov).

Autre difficulté, pour aider à la mobilisation des salariés et l'émergence d'intérêts communs, le mode d'organisation du travail est basé sur des missions dans des entreprises clientes ce qui limite leur sentiment d'appartenance à « leur » entreprise et la possibilité d'asseoir la légitimité de la représentation syndicale. Comme le souligne l'un des délégués syndicaux rencontré : *« C'est extrêmement difficile dans une entreprise de fédérer les gens autour d'un syndicat. Pour une entreprise qui produit, où tous les ouvriers sont rassemblés en un même point, c'est déjà compliqué.*

Mais pour une entreprise de prestation de service... Ici on est 70 salariés. Si vous montez, que vous faites le tour de l'agence, vous allez en compter 15 personnes maximum, tous les autres salariés sont en assistance technique. Je n'ai pas de moyens légaux d'aller chez l'entreprise cliente faire le tour, je ne peux me présenter et dire « je viens voir mes collègues ». Fédérer dans une entreprise comme la nôtre, de prestation de service, c'est extrêmement compliqué » (Inbo/DS-CSEC2).

C'est aussi ce que confirme un représentant de la direction :

« Le personnel, quand il est chez des clients, il ne passe jamais à l'agence. Ils vont chez Airbus, chez Thalès, chez tous nos clients. Et donc ils ne se retrouvent... Soit, ils se retrouvent solitaires, chez le client, soit ils se retrouvent avec quelques collègues sur des projets, pendant 3 mois, 6 mois, et puis après ils changent. Ils changent de lieu, ou ils restent chez la même entreprise mais ils changent de projet. Donc il n'y a pas ce périmètre, très fermé [celui de l'entreprise], qui participe au collectif. C'est plein de petits de petits sites. On a 7 régions, avec des directions régionales, mais 70 % de notre personnel ne travaille pas dans ces bâtiments-là. » (Sctou/DRH).

Les acteurs rencontrés soulignent que cela joue négativement sur la dynamique de négociation d'entreprise. Par ailleurs, compte-tenu des tensions en matière de recrutement, le principal levier de négociation pour les salariés reste de quitter leur entreprise pour aller vers un concurrent proposant un meilleur salaire. Le turn-over est très important dans le secteur, de l'ordre de 35% en moyenne.

« Les gens passent de société en société. C'est-à-dire que globalement, quelqu'un qui veut avoir une progression salariale, il n'attend pas de l'avoir dans sa propre société, il attend deux ou trois ans d'avoir un peu d'expérience, etc, et il change de société. En changeant de société, il fait un bond de 10 à 20 % (de niveau salarial), et puis il attend à nouveau et il change à nouveau, etc. On va de Cap à Sopra, de Sopra à (nom d'entreprise), de (celle-ci) à GFI, de GFI à Altran, et ça tourne » (Fédé/synd 2).

1.4.1. Des choix de contournements des recommandations de branche

Ainsi dans la **branche propreté**, en dépit du rôle traditionnel joué par la régulation de branche, du poids des grandes entreprises dans la commission de négociation, et du refus des organisations syndicales de valider les accords dérogatoires quand leurs sections d'entreprises les leur soumettent, la recommandation de branche portant sur le fait de cibler un seul organisme assureur pour limiter les effets des changements fréquents d'employeurs et le nombre de salariés multi-employeurs n'a pas été suivie. Certains grands groupes ont décidé de ne pas suivre la recommandation de la branche et de choisir un autre assureur. Les raisons de ce choix sont incertaines : pour certains de nos interlocuteurs « c'est une affaire de personne » (FEP), pour d'autres cela est lié « à l'arrivée dans l'actionnariat d'un groupe d'assurance important » (FO). Quelles qu'en soient les raisons, cette décision a été imposée aux filiales de ces groupes qui l'ont intégrée dans leurs accords d'entreprise. Ces décisions rompant avec la tradition du secteur inquiètent cependant les organisations syndicales qui pensent qu'« On n'est jamais à l'abri qu'un des groupes majeurs du secteur se retire du système et crée une déréglementation totale » (FO).

Cette question du contournement de la branche n'est pas nouvelle et se posait avant les ordonnances. Par exemple, dans une activité comme la propreté où les coûts salariaux représentent plus de 80 % des prestations, les appels d'offre de plus en plus fragmentés exacerbent la concurrence et la tentation de rogner sur les coûts du travail pour gagner des marchés. Celle-ci se manifeste lors des transferts des salariés ou encore dans le taux des primes. La dispersion des salariés sur les chantiers et la difficulté d'organisation collective qui lui est liée sont selon les organisations syndicales autant de facteurs de nature à faciliter une application de la convention collective au désavantage des salariés. C'est tout d'abord l'application de l'annexe 7 sur les transferts qui pose problème. Lors du transfert d'activité, l'entreprise qui récupère le marché est dans l'obligation de maintenir globalement le salaire et les

avantages des salariés. Toutefois, les marges de manœuvre résident dans le mode de compensation, les stipulations de la convention collective étant interprétée différemment selon les entreprises. Le délégué syndical CGT de l'entreprise enquêtée explicite cela pour des salariés ayant accepté le transfert dans une entreprise de nettoyage moins généreuse. Plusieurs mois après la reprise des salariés, le 13^{ème} mois et le taux majoré de travail du dimanche dont ils bénéficiaient chez CURAGE ne sont toujours pas intégrés dans leur nouveau taux horaire, contrairement aux promesses du repreneur.

Plus généralement, le maintien des avantages acquis par les salariés lors du transfert, s'il est prévu par la CCN, est loin d'être respecté par les nouveaux employeurs.

« Avec la reprise annexe 7, vous ne perdez pas votre salaire, vous ne perdez rien. C'est un combat, c'est toujours pareil, il faut toujours se battre. [...] Le problème, c'est que c'est toujours pareil. Comme ils prennent des chantiers au ras des pâquerettes, c'est toujours le salarié qui paie. » (Responsable UD CGT 59)

La nécessité de construire des rapports de force pour obtenir l'application de la CCB dépasse le simple cas du transfert et s'étend aux primes et aux heures supplémentaires qui sont souvent des occasions de litiges.

« Parce que dans le nettoyage, je peux vous dire qu'il y a beaucoup de magouilles. Souvent il y a des manques de paiement de salaire. Des heures supplémentaires qui ne sont pas payées. Souvent, ce sont des problèmes de ce type. Ou ils truandent, ils ne paient pas. [...] ou ils paient des dimanches à 20 % [= de bonification] qui, comme ils sont occasionnels, doivent être payés à 100 %. Si vous faites un jour férié, c'est pareil, contractuel c'est 50 %, et à 100 % si c'est occasionnel. Il y a beaucoup de non-respect de la convention [...]. Il y a des boîtes qui sont un peu plus réglos que d'autres. Mais à peu près dans toute la branche, ça fonctionne comme ça. » (Responsable UD CGT)

1.4.2. Des stratégies internes d'entreprises tournées vers le groupe qui mettent à distance la portée normative de la branche

L'application de la convention collective de branche peut s'avérer lacunaire, même si la CCN reste la référence. Une des raisons, tient aux configurations d'entreprises. Si elles appartiennent à un groupe exerçant une pluriactivité et donc étant à cheval sur plusieurs conventions de branche, au moment des négociations, ce sont les intérêts du groupe, ses enjeux du moment qui priment.

C'est le cas de l'**entreprise enquêtée dans le secteur de la propreté**. Il s'agit d'une petite entreprise incluse, il y a une douzaine d'années dans un groupe familial, œuvrant dans le bâtiment et le recyclage. Le cœur de métier est celui du nettoyage industriel, très différent du nettoyage de bureaux et services associés qui sont au cœur de la CCB. Le fait que son activité, le nettoyage industriel spécialisé, la place aux marges du secteur contribue sans doute à l'appropriation de la CCB comme une référence parmi d'autres fournies notamment par les autres entreprises du groupe familial auquel elle est intégrée. L'entreprise a un certain rapport d'extériorité par rapport à la branche et sa convention collective. Par ailleurs, l'inclusion dans un groupe offre des points de repère et de comparaison multiples, favorables à des pratiques d'harmonisation à l'avantage des salariés. Mais les concurrents directs de l'entreprise appliquent d'autres conventions collectives, avec d'autres obligations et d'autres avantages, ce qui place les acteurs de l'entreprise dans une sorte de rapport d'incongruité par rapport à la CCB de la propreté. Néanmoins, ils la considèrent comme un point de repère minimal, ouvrant à des possibles aménagements locaux. Cela conduit à des approches comparatives entre conventions, ce que fait le délégué syndical rencontré au moment des négociations sur les salaires :

« Q. Est-ce que vous vous comparez aussi beaucoup aux autres entités du groupe ? Vous regardez ce qui se passe dans le bâtiment, dans les autres secteurs ?

Voilà. A savoir que nous, on est la convention la moindre [la moins favorable], c'est la plus petite convention. Donc les autres entreprises, ils ont toujours plus haut. Mais je me base sur ce qu'ils ont pour essayer d'avoir la même chose.

Q. Pourquoi vous dites que vous êtes la convention la moins bonne ?

La convention du nettoyage c'est une convention de 170 pages, quand on regarde les autres conventions c'est des 400, des 1 000, 2 000 pages.

Q. D'accord. Pour vous, ça c'est un indicateur que votre convention est moins forte.

Elle est moins forte que les autres. Les autres ont plus d'avantages, plus de... C'est un peu mieux. »

En fonction des sujets et de la pertinence du cadrage par la branche, l'entreprise suit la convention ou bien définit sa propre approche, plus favorable, souvent par référence au groupe. Pour le travail de nuit, elle respecte la CCN. Pour les astreintes, les dispositions d'entreprise sont plus favorables. Sur la complémentaire santé, l'entreprise bénéficie d'une complémentaire mise en place au niveau du groupe indépendamment des recommandations des différentes branches. Pour les représentants des salariés, la branche est un élément extérieur, qui est pris comme un repère afin de vérifier la conformité des pratiques locales.

Le même type de configuration se retrouve au niveau de **l'entreprise enquêtée dans le secteur du BTP** (cf. encadré 4). La négociation annuelle obligatoire, c'est l'accord du groupe qui en est la référence et ce dernier est négocié en tenant compte de l'augmentation conventionnelle ainsi que de la situation économique et sociale du groupe :

« Dans le cadre de la NAO, on a une partie de la NAO qui est une NAO commune au Groupe, sur deux volets principaux, enfin sur l'ensemble des volets mais principalement sur tout ce qui est rémunérations et partage de la valeur ajoutée. Et puis on a une partie de la NAO qui est propre à l'entreprise, notamment sur des dispositifs sociaux et sur des dispositifs liés aux temps de travail.... Et on a négocié un moment, dans la NAO, que le minima conventionnel, il y avait un minima entreprise qui s'appliquait qui était le minima conventionnel plus x » (DRH)

Encadré 4 : Éléments de contexte de la négociation dans l'ETI_BTP

L'ETI étudiée est une SAS située dans la région Hauts de France rachetée dans les années 90 par groupe mondial dont le siège social est situé en Ile-de-France. Selon le DRH de l'ETI, la quasi-totalité des accords de l'entreprise (98%) sont des accords de groupe dont certains sont adaptés à la situation locale, ce qui est le cas des accords sur les salaires. Lors de la NAO sur les salaires, l'entreprise a négocié son propre accord en lien avec ce qui est négocié au niveau du groupe et conformément à la convention régionale de la branche qui est différente de la convention de rattachement de la maison mère. Concrètement, l'accord de groupe fixe les budgets attribués aux augmentations des salaires et des mécanismes de rattrapage des salaires entre les hommes et les femmes par exemple ou entre les salariés débutants et les plus anciens. Les montants sont négociés au regard de la situation économique du groupe. Par la suite, l'ETI négocie son accord salarial en complétant l'accord du groupe par des éléments relatifs à la situation locale. Elle adapte les augmentations de salaires décidées par le groupe en tenant compte de ce qui est décidé par l'accord régional de la branche.

Une des entreprises rencontrées dans la branche bureaux d'études (Sctou) est elle aussi une entreprise d'un groupe en voie de structuration. Dans sa pratique de négociation, la convention collective est un point de repère sans qu'elle ait pour autant une centralité dans le cadre des négociations. C'est ce qu'évoque clairement le DRH de Sctou :

« Vis à vis de la branche, nous, on est très autonome. Nous, on mène notre chemin. La branche, c'est une référence de par l'application de la convention collective, de par les accords qu'ils

peuvent négocier. Pour autant... Là, ils ont négocié un nouvel accord sur la couverture sociale liée au 100 % santé. Nous, on prend ce dont on a besoin, ou pas, et puis on avance de notre côté. Ça reste un référent » (Sctou/DRH).

Au final, nos analyses monographiques viennent confirmer deux principales fonctions historiques que les acteurs attribuent à la branche : un rôle de régulation de la concurrence par les salaires et un rôle de mise à disposition des ressources auprès des entreprises qui persistent, y compris après la réforme de ordonnances. En redéfinissant les domaines de compétences dévolues à la branche et l'entreprise, les ordonnances viennent assez directement fragiliser le rôle de la branche en matière de régulation de la concurrence, l'obligeant à repenser ses stratégies pour maintenir la capacité de normalisation de ce niveau. Ces stratégies sont le plus souvent prises par la partie patronale, voire exclusivement de son fait quand il s'agit d'utiliser de façon instrumentale les possibilités légales de flexibilité qui leurs sont offertes ou de développer les services aux entreprises. Dans ce contexte comment les organisations syndicales se positionnent-elles par rapport aux récentes évolutions législatives ?

2. Les organisations syndicales : entre refus, contrôle et accompagnement de la décentralisation vers l'entreprise

Les organisations syndicales, de leur côté, tentent également de maintenir l'influence de la branche, avec leurs propres stratégies et les moyens à leur disposition. Du fait notamment de la faiblesse de la présence syndicale dans l'entreprise, particulièrement dans les plus petites, les organisations syndicales ont toujours recherché la conclusion d'accords de branche, contribuant ainsi à des relations professionnelles marquées jusque dans les deux dernières décennies par la « neutralisation de l'entreprise comme espace de négociation » (Rocheffort, 2013, p.11). Très tôt convaincue de l'intérêt de négocier dans l'entreprise, la CFDT se démarque des autres organisations et promeut ce niveau de négociation dès la fin des années 1960 tout en défendant la primauté de la branche. Les organisations syndicales se sont retrouvées pour condamner l'inversion de la hiérarchie des normes conventionnelles qu'elles voyaient à l'œuvre dans les ordonnances de 2017. L'enjeu pour elles devient alors de contrer les effets négatifs pour les salariés des nouvelles règles légales, tant au niveau des branches que de celui des entreprises.

2.1. Divers points d'appui pour maintenir l'effectivité des normes de branche

La vigilance, côté syndical, porte d'abord sur le maintien du rôle d'encadrement de la CCB. Dans les branches où la convention jouait déjà un rôle de régulation des normes salariales pratiquées par les entreprises, comme dans le secteur de la propreté et du commerce, les organisations syndicales ont accompagné les stratégies patronales visant à maintenir cette régulation (voir partie 1), même si elles jugeaient, dans le même temps, les niveaux de salaire proposés par la partie patronale trop peu élevés. **Dans le commerce**, le refus d'extension d'une partie des accords salariaux a également fait émerger les inquiétudes des syndicats concernant l'application des accords conclus mais non étendus plutôt dans les petites entreprises dépourvues d'IRP ou dans les enseignes indépendantes (lesquelles ne sont pas affiliées à la FCD). La négociation de branche est aussi un des premiers moyens à la disposition des organisations syndicales de la **propreté** pour améliorer la situation de salariés aux bas salaires, souvent à temps très partiels et ayant des employeurs multiples : « *On est conscient que le marché c'est la précarité et la flexibilité. Dans ce cadre, on fait en sorte que ces effets du marché soient payés les plus chers possibles.* » (Branche Propreté FO). La coopération intersyndicale est cependant limitée au

niveau de la branche malgré des signatures communes quasi-systématiques des accords. Ainsi, lors des négociations sur les dérogations aux motifs de recours aux CDD ou sur le temps partiel, leurs positions ont pu diverger, particulièrement quant à la réalité des contreparties proposées par la fédération patronale.

Les difficultés d'application des conventions collectives de branche dans les entreprises ne sont pas nouvelles, particulièrement dans les branches de main-d'œuvre peu qualifiée et où la concurrence est forte, mais veiller à l'effectivité des règles négociées à ce niveau constitue désormais un moyen important pour maintenir la régulation de branche. **Dans la propreté et le commerce**, la tentation de rogner sur les coûts du travail est bien présente, en particulier au travers d'une interprétation des règles conventionnelles au détriment des salariés. **Dans le secteur de la propreté**, par exemple, le maintien des avantages acquis par les salariés lors du transfert, s'il est prévu par la CCB, est loin d'être respecté par les nouveaux prestataires. La nécessité de construire des rapports de force pour obtenir l'application de la CCB dépasse d'ailleurs le simple cas du transfert et s'étend aux primes et aux heures supplémentaires qui sont souvent des occasions de litiges : « *Il ne faut pas être naïf sur l'articulation branche/entreprise. Les acquis de la branche se retrouve peu en entreprise* » (Branche Propreté FO). Une activité importante des responsables syndicaux de la propreté consiste donc à informer les salariés sur le contenu de la convention collective. Dans le commerce, l'intégration ou non de certaines primes dans le calcul du Smic est un problème ancien qui a pu mener les organisations syndicales à des actions concertées en justice pour défendre le respect des primes conventionnelles³².

Les différends débouchent cependant rarement sur des plaintes prud'homales, quel que soit le secteur, mais ces situations de non-respect des CCB conduisent à des conflits récurrents, souvent médiatisés sur les conditions de travail et de salaire, comme dans le secteur de la propreté.

« En fait, les mouvements qu'il y a dans les chantiers ils sont surtout dus aux changements d'entreprise suite aux appels d'offres. En général, comme on est sur le moins-disant social, les travailleurs se mobilisent surtout pour maintenir leurs acquis. C'est-à-dire que l'entreprise qui a obtenu le marché, en général, elle arrive, elle remet en cause les contrats de travail, en diminuant les heures, en diminuant quelques acquis, en diminuant les effectifs, et c'est souvent à cause de ça qu'il y a un mouvement de grève. 99 % des cas, c'est dû à un changement de prestataire suite à un appel d'offres. » (Branche Propreté CGT)

Ces conflits peuvent aussi être utilisés comme moyen de pression pour intégrer dans la CCB des avantages refusés par les organisations patronales (voir les conflits sur le 13^{ème} mois dans la monographie propreté).

L'érosion de la capacité normative des branches peut aussi conduire les organisations syndicales à développer des régulations collectives alternatives en s'appuyant sur les grands groupes. **Dans le BTP**, pour lutter contre le dumping social induit par la sous-traitance contre lequel l'action est impossible au niveau de la branche du fait des blocages des employeurs, la CGT tente d'imposer une régulation en se concentrant sur les grands groupes du secteur. La consigne donnée par la fédération aux syndicats de ces groupes est de pousser à des accords qui engagent la responsabilité du groupe sur les conséquences de la sous-traitance pour les entreprises preneuses d'ordre, espérant ainsi faire pression sur l'ensemble du secteur du fait de l'intégration très forte de la branche autour des très grands groupes. D'une certaine manière, dans ce secteur, l'existence d'un ordre normatif autonome dans les groupes peut permettre d'utiliser les potentialités nouvelles de la négociation d'entreprise pour maintenir une régulation collective.

³² Voir, par exemple, la bataille judiciaire menée par la CGDT et la CGT de carrefour en 2006-2008 contre l'intégration dans l'assiette du Smic d'une prime de pause prévue par la CCB et versée sous la forme d'une majoration de 5% du salaire de base.

2.2. Contrôler le contenu des accords d'entreprise ?

Un levier syndical relativement évident est le contrôle des contenus négociés en entreprise pour bloquer les éventuels accords dérogatoires. L'ensemble des délégués syndicaux rencontrés se disent attentifs au risque de « moins disant » des accords d'entreprise et les organisations syndicales nationales, ou *via* leurs déclinaisons territoriales, cherchent à accompagner au mieux les négociateurs pour les guider dans ce nouveau cadre législatif.

Dans les entreprises où **elles sont présentes**, les fédérations syndicales ont ainsi des contacts rapprochés, encore plus qu'avant, avec leurs équipes syndicales comme l'illustre le cas **des bureaux d'études**. D'une part, ils tiennent un rôle de conseil et d'appui à la négociation d'entreprise en outillant les délégués syndicaux (formation, modèles d'accords, campagne d'information, etc.) Les responsables fédéraux ont ainsi été très sollicités par leurs sections d'entreprises sur la mise en place des CSE. D'autre part, ils tentent aussi de contrôler les contenus négociés, pratiquant une veille avant signature. Un seul exemple parmi tous les autres :

« quand il y a un accord qui doit être signé, il doit être validé, si jamais c'est dans les petites sociétés qui dépendent de notre champ, il doit être validé par nous, préalablement. Et il y en a un certain nombre. Il y a un certain nombre de sociétés qui m'envoient des accords pour que je les lise et que je leur dise ce que j'en pense. [...] Dans un temps raisonnable la fédé dit « vous avez le droit de signer », ou « il y a telle chose qui est impossible à signer ». Par exemple, dans les accords CSE, la liberté de formation est quelque chose que la fédération, et donc nous, impose. Un accord dans lequel il serait marqué « la direction choisit l'organisme de formation des élus », est un accord que la CFDT ne peut pas signer » (Branche Bureau Etudes/CFDT).

Les fédérations accompagnent aussi souvent les équipes syndicales tout au long de la négociation des accords d'entreprise :

« Donc on échange avec eux, et comme ça, à chaque fois qu'ils reviennent de négociation, ils reviennent vers nous avec le nouveau projet d'accord et comme ça on peut faire évoluer l'accord, parce qu'on s'est rendu compte que nos négociateurs d'entreprise n'avaient pas forcément les connaissances sur tous les sujets. » (Branche Bureau Etudes/CFDT).

La consigne de l'ensemble des fédérations syndicales des branches enquêtées est de ne pas signer d'accords d'entreprise dérogatoires, sauf si des contreparties le justifient. Ceux que leur soumettent les sections d'entreprises sont encore peu nombreux et ils arrivent à les convaincre de ne pas signer :

« On a des délégués qui n'ont pas forcément tout compris, des entreprises qui négocient avec des délégués l'aménagement du temps de travail, avec le principe de la mensualisation, et en plus dedans, ils en profitent pour remettre en cause la PFA [Prime de fin d'année]. » (Branche Propreté CGT).

« Ça veut dire que nous, on a un gros enjeu [qui est] d'accompagner encore plus nos militants, de les former encore plus, et surtout, qu'eux ils comprennent qu'il y ait des contreparties à demander. Ok, on peut faire peut-être du dérogatoire sur certains sujets, mais qu'est-ce que j'ai, moi, comme contrepartie ? » (Branche Bureau Etudes/CFDT)

Pour ce qui concerne les grandes entreprises de nos quatre secteurs, l'attitude la plus répandue au sein des fédérations est de faire confiance à des équipes syndicales rôdées et expérimentées pour se concentrer sur les plus petites entités.

« C'est sûr que chez Casino, Carrefour, ou Auchan, où on a des structures syndicales très organisées, jamais personne ne va nous mettre la pression pour qu'on enlève le 13^e mois, puisqu'on a les moyens de répondre. » (Branche Commerce/FO).

La réelle difficulté pour ces responsables fédéraux est d'avoir l'information sur les accords signés dans les entreprises où ils **ne sont pas présents**. Ils rencontrent de grandes difficultés à mener des

opérations de sensibilisation là où l'implantation syndicale est faible, voire même à connaître ce qui s'y déroule. Une étude menée par F. Géa sur les accords mobilisant la notion de « garanties au moins équivalentes » leur permettant de faire prévaloir leurs dispositions sur celles de la convention de branche souligne le poids des accords signés en l'absence de délégués syndicaux. Parmi les accords analysés, près de 63% ont été conclus selon des modalités alternatives (referendum ou signature par des élus du CSE). On retrouve cette prédominance dans le BTP (voir encadré dans la partie 3.2) et la propreté. Dans le BTP, on constate l'augmentation des accords ayant des signataires atypiques, montée corroborée par les responsables syndicaux : « *Sur la majoration des heures supplémentaires. Je reçois des accords, ici, dans des petites boîtes par contre. L'employeur dit « unilatéralement, avec l'accord des salariés » et puis il joint un papier où tous les salariés ont signé* » (Branche BTP CGT). Les accords concernent donc essentiellement deux questions, celle des indemnités de déplacement et celle du contingent d'heures supplémentaires et leur majoration (cf. encadré 5). Comme l'explique le négociateur CFDT :

« En fait, au niveau des entreprises il n'y a pas trop de négociations, ou alors je n'ai pas les infos. Mais je ne suis pas trop interpellé sur le sujet, quand même, pour des négociations en-deçà de ce qui existe dans la branche... (...) À part des courriers qui m'arrivent d'entreprises disant « on vous informe que nous allons ouvrir des négociations pour augmenter le contingent d'heures supplémentaires ». (...) Le contingent d'heures supplémentaires, c'est un des sujets où beaucoup d'entreprises font des accords. Pour déroger à l'accord de branche sur le sujet. Sur les indemnités de petit déplacement, il y a pas mal d'entreprises qui font des accords. (Branche_BTP, CFDT)

Dans les petites entreprises, les négociateurs syndicaux indiquent que ces accords dérogatoires *in pejus* sont fréquemment validés par référendum, comme l'explique le négociateur CGT :

Aujourd'hui, c'est surtout dans les petites boîtes [qu'on négocie des accords dérogatoires aux dispositions de branche], ce ne sont pas des boîtes où on est structuré, parce que là on... (...) Les deux sujets essentiels que j'ai reçus pour l'instant, c'était le quota d'heures supplémentaires monté à 300 h, et la majoration des heures supplémentaires à 10 % au lieu de 25 %. (...) Et c'est là où on voit que la démocratie du référendum, (se reprenant), la démocratie sociale du référendum est une aberration. Comment un salarié peut-il être volontaire pour que ses heures supplémentaires ne soient plus payées que 10 % au lieu de 25 % [de plus] ? (Branche_BTP, CGT).

Cette recherche de dérogation peut s'expliquer par les contraintes spécifiques du bâtiment, où les délais (et les pénalités afférentes à leur dépassement) peuvent générer un important surcoût au chantier. L'organisation du travail est donc un enjeu majeur dans le bâtiment, or celle-ci est fortement régulée par la branche, d'où la recherche de dérogation. La bonne information des négociateurs de branche sur ce qui se passe dans les petites entreprises qui négocient des accords dérogatoires par rapport à d'autres branches est difficile à expliquer. Cela peut provenir en partie de l'organisation du secteur, où de nombreuses entreprises sous-traitantes sont réunies sur les mêmes chantiers par un donneur d'ordre où les organisations syndicales sont davantage présentes, ce qui permet davantage de remontée d'informations. Une autre partie semble provenir de la pratique des directions d'entreprise d'informer par courrier la branche lorsqu'elles ouvrent des négociations dérogatoires.

Encadré 5 : La négociation sur le temps de travail dans la branche BTP

La branche a signé un accord sur le temps de travail en 2004, suite à la loi Fillon de 2003, qui va dans le sens de la flexibilisation au profit des entreprises même s'il pose un cadre limitatif. Le contingent d'heures supplémentaires est limité à 145 heures au lieu de 220 heures autorisées par la loi, mais l'accord simplifie la procédure pour les entreprises. Il autorise le recours aux heures supplémentaires sans se référer à l'inspection du travail, alors que la loi exige la validation de l'inspecteur du travail de l'utilisation du contingent des heures supplémentaires. L'accord de branche fixe à 25 % la majoration des huit premières heures supplémentaires puis à 50% au-delà.

Depuis les ordonnances de 2017, les entreprises peuvent déroger à l'accord de branche en négociant un contingent supérieur 145 heures et une majoration inférieure à 25 %. Il semble que plusieurs entreprises notamment les petites ont saisi cette opportunité selon les responsables des deux fédérations rencontrées.

Dans le commerce en revanche, c'est plus le statut du magasin (indépendant ou non) plus que la taille qui va être le facteur déterminant, mais là encore les acteurs peinent à avoir de réelles informations comme nous le soulignons plus loin. F. Géa (2021, p. 45) conclut ainsi son article : « il nous semble que cet examen permet de prendre conscience de la difficulté pour les acteurs de l'entreprise, quels qu'ils soient, de maîtriser dans ses nuances le nouvel agencement entre convention d'entreprise et accord de branche ». Cette question de l'appropriation des règles par les acteurs de l'entreprise, surtout ceux des plus petites, est encore plus prégnante pour l'acteur syndical qui se trouve placé dans une « position d'asymétrie » (Didry, Jobert, 2010), et ceci y compris dans les entités les plus grandes.

3. Quelles évolutions du rapport des entreprises à la branche ?

Alors que les Ordonnances amènent les acteurs sociaux à élaborer des stratégies pour maintenir le rôle de la branche, qu'en est-il lorsque l'on se place au niveau de l'entreprise ? La manière dont les entreprises se positionnaient par rapport à la branche a-t-elle été affectée par les réformes institutionnelles visant à renforcer la primauté de l'accord d'entreprise relativement à la convention collective de branche ? Pour répondre à ces questions, la mobilisation croisée de l'enquête REPONSE et de l'analyse qualitative constitue un double apport. D'une part, l'exploitation statistique de REPONSE permet de comprendre, dans une perspective historique, le rapport de l'entreprise à la branche. D'autre part, les enquêtes de terrain, parce qu'elles portent sur la période postérieure aux Ordonnances de 2017, permettent de saisir les premiers effets des Ordonnances.

3.1. Une certaine inertie du comportement des établissements entre 2002 et 2016 : une illustration à partir de la mobilisation de l'enquête REPONSE

Pour étudier le comportement des entreprises face aux réformes institutionnelles sur longue période, nous avons mobilisé les vagues 2010-2011 et 2004-2005 et les avons appariées à l'enquête REPONSE 2017. En procédant de cette manière, notre objectif est d'identifier, pour chaque profil de production des normes d'emploi et de travail de la typologie construite sur la base de l'enquête REPONSE 2017 (cf. chapitre 2), si le positionnement des établissements par rapport aux accords de branche a évolué depuis 2002³³. Plus précisément, nous comparons les statistiques obtenues sur les variables « actives »

³³ Pour mémoire, l'enquête REPONSE 2004-2005 porte sur la période 2002-2004. L'enquête 2010-2011 concerne quant à elle la période 2008-2010.

ayant servi à la construction de la typologie. Les questions ayant changé d'une vague à l'autre (cf. annexe 1 chapitre 2), notre comparaison se limite aux informations suivantes :

- Le poids que les représentants de la direction accordent aux recommandations de branche dans les décisions de revalorisations des salaires (primordiale, secondaire, sans importance)
- Le fait de faire référence à la convention collective de branche (CCB) dans la détermination des conditions d'emploi et de travail³⁴.
- La référence à la CCB ou à un accord d'entreprise pour la détermination du salaire des cadres et des non-cadres. Cette question n'était pas posée dans REPONSE 2004-2005 (du moins pas pour les mêmes catégories de salariés).

Les statistiques sont présentées dans le tableau 10. Un premier constat se dégage : la répartition des établissements par classe de « normalisation » est à peu près stable entre les vagues 2010-2011 et 2017, mais ce n'est pas le cas pour la vague 2004-2005. Cela s'explique avant tout par le changement de champ de l'enquête REPONSE : avant 2010, elle portait sur les établissements de 20 salariés ou plus (contre 10 salariés ou plus aujourd'hui). **Le principal enseignement est surtout les phénomènes de sur ou de sous-représentation étudiés pour caractériser la typologie obtenue sur la base de l'enquête REPONSE 2017 se retrouvent sur les précédentes vagues.**

Ainsi, le profil de « **normalisation mixte** », qui rappelons-le, est typique des établissements qui se réfèrent, entre 2014 et 2016, moins souvent à des accords d'entreprise (éventuellement associés à des accords de branche) dans la détermination des conditions d'emploi et de travail, on retrouve un même positionnement relativement à la branche sur les précédentes vagues de l'enquête REPONSE. Même s'il n'y a pas de phénomène important de surreprésentation, la CCB était bien présente, notamment sur les thèmes des conditions de travail et de la protection sociale complémentaire. De même, les établissements accordaient déjà une importance secondaire aux recommandations de branche dans les décisions de salaire.

De même, les statistiques relatives au profil de « **normalisation forte au niveau de la branche** » confirment le poids historique de la CCB dans la production des normes d'emploi et de salaires au sein des établissements de cette classe. Le rôle dominant de la branche dans la régulation des relations de travail dans la propreté était souligné dès les années 2000 par Annette Jobert³⁵ qui notait dans cette branche – et trois autres dont le BTP – « l'importance des conventions collectives, conventions qui d'après les syndicats sont de réelles conventions, au sens où elles établissent un *statut professionnel*³⁶ qui cherche à protéger les salariés de l'insécurité et des effets négatifs d'une forte mobilité au sein de la branche » (Jobert, 2003, p. 13) en s'appuyant notamment sur une forte activité de négociation. Comme nous l'avons déjà signalé, dans la propreté, ce statut professionnel est assis sur le transfert mais dans ce secteur où les coûts salariaux représentent plus de 80 % de la prestation et où les salariés s'identifient plus à leur chantier qu'à leur entreprise, la prédominance de la branche concourt sans doute à un développement encore faible de la négociation d'entreprise même dans les grands groupes où il n'existe pas de volonté pour développer le dialogue social local alors qu'ils mènent largement la négociation dans la branche au sein de la délégation patronale.

Dans le cas du profil de « **normalisation forte au niveau de l'entreprise** » - qui rappelons le regroupe des établissements qui mobilisent fréquemment entre 2014 et 2016 des accords d'entreprise (et éventuellement la CCB de manière complémentaire) pour la définition des conditions d'emploi et de

³⁴ Cette question est ici à lire avec précaution puisque dans les précédentes vagues, elle semble plus large que dans la vague 2017. Avant 2017, les établissements déclaraient s'ils se référaient à la CCB mais aucune information n'est donnée sur le fait qu'ils puissent en parallèle avoir un accord d'entreprise sur le même thème. En 2017, les établissements indiquent s'ils font référence exclusivement à la CCB (sans faire référence à un accord d'entreprise donc). Ces différences de formulation expliquent aussi les fortes variations dans les statistiques entre les vagues 2004-2005 et 2010-2011 d'une part, et la vague 2017 d'autre part (cf. chapitre 2).

³⁵ Cet article s'appuyait sur l'exploitation de la première enquête REPONSE de 1998.

³⁶ Souligné par nous

travail et ce, sur l'ensemble des thèmes – sur la période 2014-2016, la référence à la branche n'est pas inexistante mais moins fréquente qu'ailleurs. De même, ces établissements sont plus nombreux à accorder une importance secondaire aux recommandations de branche lors des décisions de revalorisations de salaire. Même si les informations disponibles sur les précédentes vagues de l'enquête REPONSE ne permettent pas de conclure sur le poids des accords d'entreprise entre 2002 et 2010, les statistiques suggèrent que le poids des CCB n'étaient pas significativement plus important. De même, on constate que les établissements étaient déjà plus nombreux que la moyenne à déterminer les salaires en se référant à un accord d'entreprise (tout comme en 2017). Cette relative stabilité du profil de la « normalisation forte au niveau de l'entreprise » peut s'expliquer par le fait que, comme nous l'avons souligné dans le chapitre 2, les acteurs de la branche ont cherché, de longue date, à privilégier l'autonomie de la négociation d'entreprise relativement à la branche.

Enfin, comme pour les autres profils, les statistiques relatives au profil de « **faible normalisation collective** » vont dans le sens d'une certaine stabilité de ce profil depuis 2002. Comme sur la période 2014-2016, on retrouve une faible référence des établissements à la CCB dans les précédentes vagues de l'enquête REPONSE.

Pour résumer, ces résultats alimentent l'hypothèse d'une certaine forme d'inertie des établissements en termes de positionnement vis-à-vis des accords de branche, et partant de là une certaine inertie, que les travaux sur la réforme de 2004 avaient déjà noté (cf supra), de l'articulation entre branche et entreprise face aux réformes institutionnelles. Si nos enquêtes de terrain ne permettent pas de discuter plus précisément cette hypothèse sur la période 2002-2016, elles fournissent néanmoins les prémises d'une faiblesse de l'appropriation que font les entreprises des possibilités offertes par les Ordonnances.

Tableau 10 : Évolution du positionnement des établissements relativement à la branche entre 2002 et 2011 par profil de modes de production des normes d'emploi et de salaire

	Normalisation mixte		Normalisation forte au niveau de la branche		Normalisation forte au niveau de l'entreprise		Faible normalisation collective		Ensemble 2004-2005	Ensemble 2010-2011
	2004-2005	2010-2011	2004-2005	2010-2011	2004-2005	2010-2011	2004-2005	2010-2011		
% des étab 2017	43,24		21,76		21,40		13,60			
% des étab en 2010-2011	44,59		18,97		24,62		11,83			
% des étab en 2004-2005	49,53		14,64		23,03		12,80			
	2004-2005	2010-2011	2004-2005	2010-2011	2004-2005	2010-2011	2004-2005	2010-2011		
Référence à la convention collective de branche										
Détermination du salaire de base des cadres		45,9		73,0		46,5		37,5		50,3
Détermination du salaire de base des non-cadres		59,4		77,0		57,9		40,9		60,3
Temps de travail (durée, aménagement)	78,4	80,6	84,3	82,4	74,1	78,9	62,3	72,1	76,2	79,4
Conditions de travail (sécurité, etc.)	67,6	74,8	74,7	78,3	66,5	74,4	49,6	56,9	66,1	73,3
Formation professionnelle, apprentissage	58,9	68,8	73,8	72,4	59,4	64,2	44,0	49,1	59,3	66,0
Retraite complémentaire et prévoyance maladie	69,5	74,7	77,5	76,9	66,0	74,1	44,1	64,6	66,6	73,8
Emploi et les règles de mobilité (embauche, départ)	63,9	62,8	72,3	70,3	52,0	60,4	46,6	57,8	60,2	63,0
Droit d'expression des salariés, droit syndical	66,7	65,3	75,0	72,8	61,7	68,2	47,7	56,8	64,3	66,4
Poids des recommandations de branche lors des décisions de revalorisations des salaires au cours des trois dernières années										
- Primordial	26,3	29,4	63,3	50,8	26,8	32,1	13,5	14,1	30,2	32,3
- Secondaire	35,3	32,5	10,0	16,6	23,1	27,4	25,5	29,6	27,5	27,9
- Sans importance	35,2	33,3	23,2	20,1	44,9	33,2	54,4	46,6	38,2	32,3
Référence à des accords d'entreprise (éventuellement associé à des accords de branche)										
Détermination du salaire de base des cadres		10,8		11,9		17,9		10,9		12,7
Détermination du salaire de base des non-cadres		12,5		11,6		18,7		11,5		13,7

Source : Volet Représentants de la direction, REPONSE 2004-2005 et 2010-2011

Champ : Établissements de 10 salariés ou plus sur la vague 2010-2011 et de 20 salariés ou plus sur 2004-2005

3.2. Des pratiques d'entreprise à ce jour peu bouleversées par les Ordonnances Macron

L'analyse statistique de trois vagues de l'enquête REPONSE donne à penser une certaine stabilité des entreprises dans leur rapport à la branche entre 2002 et 2016. Ce résultat fait écho aux résultats monographiques mis en évidence par les travaux de Jobert et Saglio (2005) et Mériaux et al (2008) et qui soulignent une certaine prudence des acteurs à s'emparer des possibilités de dérogation offertes par les réformes antérieures. Alors que les Ordonnances de 2017 introduisent un bouleversement majeur, en limitant les possibilités de verrouillage au niveau de la branche et en renforçant la primauté de l'accord d'entreprise, les acteurs se sont-ils emparés des nouvelles possibilités ? Il est évident que nos résultats doivent être lus avec précaution du fait d'un manque de recul temporel : en effet, les enquêtes de terrain ont été réalisées pour une grande majorité en 2019, année marquée par les négociations sur l'installation des CSE. En première lecture, c'est néanmoins une faible appropriation des nouveaux dispositifs qui ressort de notre analyse qualitative. Les effets les plus palpables sont liés, pour le moment, à la fusion des instances représentatives du personnel au sein des CSE.

3.2.1. Des possibilités de déroger par accord d'entreprise aux dispositions conventionnelles de branche encore non appropriées par les acteurs...

En première lecture, nos enquêtes monographiques tendent à penser que les possibilités de dérogation offertes par les ordonnances paraissent encore peu utilisées par les entreprises dans l'ensemble des branches étudiées, à l'exception du BTP (voir encadré 6).

Encadré 6 : La dérogation dans le BTP, une dynamique croissante et générale mais ambivalente

Le grand groupe, auquel appartient l'ETI étudiée, a négocié un accord de performance collective qui remplit deux objectifs bien distincts : (1.) harmoniser le statut social d'une région et d'une filiale à l'autre avec des dispositions *in melius* par rapport aux conventions collectives appliquées et (2.) déroger aux accords de branche *in pejus* en matière de temps de travail afin d'augmenter le contingent d'heures supplémentaires.

En envisageant de négocier un accord sur l'organisation du temps de travail et les heures supplémentaires, la PME étudiée dans la monographie sur le BTP s'inscrit dans cette dynamique de négociation atypique dérogoire. La forme de normalisation mixte qui se met en place dans les petites entreprises est ambivalente. Une partie des accords d'entreprise déroge aux accords de branche *in pejus* (ceux portant sur les heures supplémentaires et leur majoration) et une partie organise simplement les choses différemment de la branche en adaptant les mesures de celle-ci aux réalités et contraintes locales, et notamment géographiques (les accords portant sur les indemnités de déplacement). Comme l'explique le négociateur de branche CFDT :

Le contingent d'heures supplémentaires, c'est un des sujets où beaucoup d'entreprises font des accords. Pour déroger à l'accord de branche sur le sujet. Sur les indemnités de petit déplacement, il y a pas mal d'entreprises qui font des accords [aussi]. (...) Les avantages ? Par rapport aux petits déplacements, oui, par rapport à l'ouverture du contingent d'heures supplémentaires, je ne suis pas certain. (...) Sur les indemnités de petit déplacement, oui, c'est une bonne (...) Entre les indemnités de petit déplacement et de grand déplacement, comme on dit dans le jargon, il y a une zone grise [sur laquelle il est intéressant de négocier] (...) [Mais] pour moi [augmenter] le contingent d'heures supplémentaires, pour moi ce n'est pas quelque chose d'améliorer le système. (Branche_BTP, CFDT)

Ainsi, la direction de **CURAGE**, qui est l'objet de nos enquêtes **dans le secteur de la propreté**, n'a pas cherché à se saisir des possibilités de dérogations ouvertes par les ordonnances, comme celle de négocier avec le CSE en l'absence de délégué syndical, ce qu'elle aurait pu faire pendant une période d'absence maladie du délégué. De manière plus globale, la CPPNI a certes noté l'existence de quelques

accords dérogatoires provenant souvent de PME mais ces dernières sont considérées par la fédération patronale comme « *mal conseillées par des avocats qui ne connaissent pas le secteur et qui ont essayé de se faire du business* » (FEP). Elles pourraient également s'appuyer sur des cabinets d'experts comptables d'abord attachés à la réduction des coûts de main d'œuvre³⁷. Même si le phénomène reste minoritaire, certains craignent que celui-ci s'amplifie à l'avenir :

« D'après le bilan de suivi des accords suivi par la CPPNI, en termes de nombre de salariés ce n'est encore que très minoritaire. [...] Le danger est qu'une des entreprises majors fasse le choix de casser le système » (FO).

Un constat similaire s'opère pour le secteur des bureaux d'études où l'un des représentants d'une des deux organisations patronales confirme que le phénomène reste anecdotique :

« Pour le moment, on n'a pas vu d'entreprise qui ait retiré la prime de vacances, qui ait retiré... toutes les primes (...). On ne le voit pas, concrètement. On n'entend pas dire « Attendez, vous avez vu ce qu'il se passe en ce moment dans les entreprises ? » (...) Il me semble qu'il y a, je ne vais pas dire, 80 entreprises qui ont fait un accord dérogatoire. Sur 80 000 ! Donc... » (Br/Syntec).

Dans le secteur du **commerce**, les entretiens menés au niveau de la branche ne permettent pas de qualifier l'ampleur du phénomène. Comme nous l'avons souligné plus haut, les craintes ne portent pas tant sur les pratiques des grandes entreprises du secteur mais sur les petites entreprises ou celle relevant du commerce indépendant. Néanmoins, en dépit de la mise en place d'un observatoire du dialogue social, il semblerait que les acteurs n'aient pas les informations ni les moyens d'analyser les accords d'entreprise où ils ne sont pas implantés.

Comment expliquer une si faible appropriation des nouveaux dispositifs ? Plusieurs explications peuvent être avancées sur la base de notre matériau empirique. Une première explication réside dans la faible tradition de dialogue social qui caractérise les TPE/PME, comme c'est le cas du secteur des bureaux d'études où la négociation individuelle entre le salarié et son supérieur hiérarchique offre suffisamment de souplesse à l'entreprise dans la définition des normes d'emploi et de travail.

« Aujourd'hui effectivement on a des ordonnances, on a des textes qui offrent plein de possibilités, mais il est extrêmement complexe pour les entreprises d'y arriver, parce que je pense qu'il n'y a pas les structurations locales pour le faire. Et que le dialogue que l'on rencontre au niveau de la branche, que l'on peut avoir avec les OS, ne se fait pas au niveau des petites entreprises » (Br/Cinov).

Quand bien même la négociation d'entreprise a lieu, **les cas du commerce et des bureaux d'études illustrent également combien les acteurs peinent à entamer des négociations d'accords qu'ils ne maîtrisent pas juridiquement dans un contexte où le calendrier de négociations obligatoires est déjà chargé**. Rappelons de plus qu'au moment de nos enquêtes, les préoccupations des acteurs portaient surtout sur la mise en place des CSE. C'est ce que confirment la DRH d'Inbo (Bureau d'études) et le DRH d'Indco, l'enseigne de commerce indépendant :

« De toute façon, je vais vous dire, aujourd'hui on est vraiment la tête dans le guidon. Il y a des tas de sujets sur lesquels... (sourir). On n'a même pas le temps de se poser pour se dire « tiens, sur ce sujet-là, est-ce que ce serait intéressant, qu'est-ce qu'on pourrait mettre en place ? ». Et pourtant, on devrait, parce que c'est notre boulot. On est absorbé par le flux. On est absorbé par le flux de nos activités, et on est absorbé par le flux législatif aussi. C'est quand même... Le temps qu'on passe à préparer toutes les réunions, tous les... toutes les stats obligatoires, tous

³⁷ Une recherche sur internet sur la convention collective de la propreté permet de trouver sans difficulté des tableaux diffusés par certains cabinets listant les différents éléments du salaire en indiquant comme non obligatoires – sans autres explications – les différentes primes.

les... Déjà, de respecter la législation, eh bien, une fois qu'on a fait ça, il ne nous reste plus beaucoup de temps » (Inbo/DRH)

« Parce qu'il faut... Il faudrait avoir quelqu'un qui soit dédié à ça à... à mi-temps. Parce qu'il faut digérer, il faut analyser, il faut faire des recherches, il faut... Il faut se machiner, il faut... Il faut voir ce qui se fait ailleurs, et tout ça. Mais si vous devez passer... Rédiger un accord, passer trois jours par semaine à rédiger des accords, honnêtement, on ne sait pas faire. Ça viendra d'expérience, on aura une certaine expérience, mais c'est compliqué de dire aux entreprises « faites ce que vous voulez », je ne pense qu'aujourd'hui personne n'écrit plus n'importe quoi et ne va pas se fourvoyer dans des trucs mal rédigés, tout ça, donc tout est blindé (bis) » (Indco_RD)

Une troisième explication du faible recours à des accords dérogatoires est que la convention de branche n'est pas vue comme « bloquante » étant donné le faible niveau de garanties qu'elle offre. Ainsi dans les bureaux d'études, descendre en dessous serait finalement un mauvais signal :

« Si on en est rendus là [à déroger sur la convention de branche], la motivation des salariés... Pour le coup, ce ne serait pas un bon signe. Si on en est à dire « on va essayer de baisser plus bas que terre, et négocier en-dessous du minimum de la branche » qui est déjà quelque chose qui n'est pas très haut, alors que dans les négociations salariales déjà on n'est pas sur des niveaux pas très élevés non plus d'enveloppe... Ça serait compliqué. Ils sont plutôt pour ouvrir les négociations sur les particularités et sur les conditions de travail. Ou sur des éléments annexes tels que la mutuelle... » (Indo/DS-CSEC1)

Au sein de Inbo, la DRH se montre prudente soulignant l'attachement de principes des salariés à la convention collective (« *Les gens se réfèrent à la convention collective. Le collaborateur ne pense pas trop au code du travail, mais beaucoup à la convention collective (...). Les avantages de la convention collective Syntec, il n'y en a pas beaucoup, mais il y en a quand même quelques-uns, les salariés y sont attachés* ») et estimant que pour déroger, il faudrait engager tout une dynamique de négociation en proposant des contreparties, c'est-à-dire une logique de donnant-donnant. Or, de fait, la pratique de négociation dans cette entreprise, très séquentielle, et thème à thème, rend difficile d'aller vers de type d'accord.

Les enquêtes menées dans le commerce mettent aussi en évidence le pragmatisme dont font preuve les acteurs au niveau de l'entreprise. D'une part, le refus de se saisir des possibilités offertes par la loi en matière de dérogation répond en effet à une logique de « bons sens » : il s'agit alors de préserver un bon climat social si le contexte économique le permet ou au contraire de ne pas aggraver une situation déjà dégradée :

« Après, si vous ne voulez pas avoir d'ennui, vous respectez strictement les trucs. C'est quand vous dérogez, ou vous faites des cas exceptionnels, ou des cas particuliers, c'est là que ça peut vous emmener à beaucoup d'emmerdes, aussi ». (Indco_RD)

« Il n'y a pas eu grand-chose, parce qu'on était dans un confort. Alors, quand je dis confort... Tant que les résultats sont là, l'entreprise n'est pas dans des volontés de transformation appuyées. Vous savez, quand l'argent coule à flots, il n'y a pas besoin de se réinventer et d'essayer de casser ce qui fonctionne » (FilCO_RPNAT1)

« Non, nous, ce n'est absolument pas d'actualité, et de toute façon, si on voulait le faire, on aurait de grosses difficultés. Puisque dans une entreprise comme XXX, on a des accords sur toutes les thématiques, qui à un moment donné, et donc certains accords à durée indéterminée, où on est plus favorables que la loi. Ça voudrait dire qu'on se met autour de la table pour dire « on va dénoncer nos accords, et on va renégocier vers le bas », ou faire du chantage en disant « et si on ne négocie pas, de toute façon c'est la loi et la convention qui vont s'appliquer, donc forcément dans un sens moins favorable ». Donc là... Je vous l'ai dit en introduction, on a un climat social et un dialogue social qui est bon. Si on rentre dans ce genre de considérations, on

va peut-être inverser la tendance de notre dialogue social, et on va se prendre des piquets de grève et des... Pour le dire vulgairement, on fout le feu à l'entreprise si on commence à rentrer dans des considérations... telles. Mais après, il y a peut-être des circonstances qui à un moment donné nous feront aller dans ce sens, n'est-ce pas, mais ce n'est pas d'actualité en tous cas » (Filco_RDNat)

D'autre part, la nécessité d'obtenir un accord majoritaire constitue un autre frein auquel se heurtent les directions. De fait, la CGT, dont les consignes confédérales appellent ses membres à rejeter tout accord qui serait dérogoire, est capable à elle seule au sein d'Indco de s'opposer à des accords qui seraient défavorables aux salariés :

« Non ! Parce qu'ils savent très bien que je ne ferai rien contre les intérêts des salariés. Moi...

Q1 : Mais ils auraient pu essayer. Enfin, c'est... Vu le contexte que vous nous décrivez, je suis presque étonnée que ce type de négociation ne soit pas ressorti.

Non, moi ça ne m'étonne pas, parce qu'ils savent très bien que c'est perdu d'avance. [...] Mais ma direction, non, ne m'a jamais convoqué pour aller en dessous de la convention collective, parce qu'ils savent très bien ma position, que moi, je ne signerai pas un accord contre les salariés, c'est... Après, moi... » (Indco_RP) ».

Enfin, la dérogation n'est pas pensée par les acteurs comme permettant d'aller vers du moins-disant. L'exemple des bureaux d'études est assez illustratif de cette logique. Les acteurs rencontrés soulignent qu'un accord est du donnant-donnant, que le principe de la négociation suppose d'équilibrer les choses et donc que si sur un point précis il y a dérogation par rapport à la norme de la branche, cela veut dire qu'autre chose sera récupérée ailleurs notamment pour les salariés. C'est le résultat d'ensemble de la négociation qu'il faut appréhender et, au final, il est difficile de dire si ce qui a été obtenu est du moins disant social.

« Sur des sujets comme la prime... Il faut qu'une entreprise, et puis dans un secteur qui est en progression, arrive à négocier la suppression d'une prime, c'est forcément par compensation, donc il y aurait d'autres choses. C'est vrai que cette prime n'était peut-être pas nécessaire, il vaut mieux peut-être la ventiler différemment. Mais ce ne sera pas une baisse des droits » (Br/Syntec)

La possibilité d'aller vers un accord qui serait moins favorable à ce qui est proposé dans la convention collective de branche suppose que l'ensemble des acteurs à la négociation y trouve un intérêt. Ainsi pour le DRH de Sctou, cela suppose d'être dans une logique de donnant-donnant :

« Ce n'est pas notre volonté en tant que telle [d'aller en dessous de la branche]. Je ne suis pas convaincu que nos organisations syndicales soient parties prenantes à ce genre de choses. Et de toute façon, toute négociation, pour pouvoir accepter d'être en dessous du niveau de la branche, il faut y trouver un intérêt. C'est quoi l'intérêt ? (...) La négociation se joue sur des intérêts qui arrivent à converger. L'entreprise, ce n'est qu'un exemple que je vous donne comme ça, mais l'entreprise, pour pouvoir avoir des organisations syndicales signataires de mesures sociales moins disantes que celles de la branche, il faut que les organisations syndicales y aient un intérêt. Quel pourrait être l'intérêt d'une organisations syndicales de signer moins ? Celui de l'emploi. Entre autres. Ou d'avoir une contrepartie différente. C'est-à-dire que moi, la branche dit 15 J-RTT, je veux faire 12 J-RTT, mais par contre, par rapport au salaire minimum de la branche, je fais +2 %. Toute négociation, il faut qu'il y ait un intérêt. Pour être moins d'un côté, il faut qu'il y ait un plus quelque part » (Sctou/DRH).

3.2.2 ...mais des pratiques de dialogue social bousculées par la fusion des instances représentatives du personnel

Les enquêtes de terrain menées dans les entreprises du **commerce et des bureaux d'études** suggèrent que, pour les organisations syndicales, l'effet le plus immédiatement visible des Ordonnances est un dialogue social contrarié par la mise en place des CSE. Ainsi, les entreprises Filco et Indo donnent à voir un risque de **renforcement de l'atonie du dialogue social des entreprises du secteur car d'une part elles risquent de charger la barque des représentants des salariés qui sont déjà faiblement mobilisés dans leurs entreprises du secteur d'études, d'autre part car la fusion des différents mandats diluent les revendications syndicales comme cela est observé dans le commerce :**

« Avec la mise en place du CSE, on prend tous la casquette de délégué du personnel, ce qui n'était pas le cas avant, il fallait se présenter, c'était une autre démarche, on prend tous la casquette HSCT, et on fait tout à la fois, on est élu pour tout... Pour tout. Du coup, ça a fait réfléchir beaucoup de gens sur la candidature. Il y a des gens qui ont plus de facilités... On a un collègue, X, qui s'occupe de tout ce qui est cohésion des salariés dans l'entreprise, il essaie de proposer des activités sportives, des trucs, et lui, ça, c'est son truc, proposer des couteaux pour Noël, ou de la vaisselle, ou des trucs... Ça, ça l'intéresse bien, il aime bien faire ça. Mais il n'est pas du tout intéressé par la négociation, il n'est pas intéressé par l'aspect CHSCT » (Indo/DS-CSEC2)

« Et puis après, le fait que les IRP aient été confondues en une seule instance, les CSE, a fait perdre énormément d'agilité, de côté revendicatif des organisations syndicales. C'est-à-dire que l'instance du DP gérait à elle seule tout ce qui était individuel et le côté conditions de travail, le CE s'axait notamment sur la marge de l'entreprise, les activités sociales et culturelles, et permettait d'avoir une vision quand même assez étroite de ce qu'il se passait au niveau de l'établissement, et puis après, la bête noire des employeurs qu'était le CHSCT, où ils étaient dans une responsabilité absolue de trouver des dispositions pour pouvoir garantir la santé et la sécurité des personnels dans le cadre de leurs prérogatives et de leurs obligations. » (Filco_RPNAT2).

Associées à la plus lourde charge des mandats à tenir, les ordonnances Macron sont une source d'insécurisation des salariés engagés dans des mandats de représentants : dans les bureaux d'études, l'instauration du CSE limite le nombre total de mandat à occuper et ces mandats ne peuvent pas être renouvelés plus de trois fois. Se pose donc à court terme et à long terme la question des possibilités de carrières de ceux qui ne participent plus ou ne participeront plus à l'activité du CSE :

« Le fait qu'au CSE ils ont réduit le nombre de postes fait qu'il y a une compétition interne entre les différentes personnes pour rester un peu représentant syndical. Parce qu'il y a des gens qui sont investis dans cet élément-là (...). Parce qu'il faut savoir aussi que quiconque n'a plus de mandat n'a plus de protection, et globalement, au bout d'un certain temps, se fera licencié. Globalement, moi, si je n'ai plus de mandat, six mois après, ou un an après, je suis licencié de l'entreprise. Il n'y a aucun doute là-dessus. C'est ça. » (Fédé/Synd 2)

Pour résumer, plutôt qu'un bouleversement majeur des pratiques de négociation et le positionnement des entreprises relativement à la branche, les Ordonnances de 2017 impactent la place des acteurs dans la négociation collective d'entreprise. Comme nous l'avons mentionné, il demeure encore trop tôt pour mesurer pleinement l'impact des Ordonnances sur le recours effectif à la dérogation mais nos enquêtes de terrain font émerger des craintes, en particulier des acteurs syndicaux, sur les pratiques à l'œuvre dans les entreprises où ils ne sont pas implantés.

Conclusion du chapitre 3

L'analyse transversale des pratiques dans quatre branches – le BTP, la Propreté, le commerce et les bureaux d'études – suggère que le nouveau contexte institutionnel posé par les Ordonnances de 2017 a peu modifié la conception qu'ont les acteurs de la branche de la négociation collective d'entreprise, mais les rôles historiquement dévolus à la branche, en particulier ceux consistant à réguler la concurrence par les salaires et à mettre à disposition des entreprises des ressources, se trouvent potentiellement fragilisés pour le premier ou bousculés pour le second. Nos analyses monographiques donnent à voir l'élaboration de stratégies par les acteurs, patronaux comme syndicaux, pour réaffirmer leur attachement à la branche et préserver ses fonctions essentielles.

Du côté des entreprises, l'analyse des pratiques suggère que le basculement de la branche vers l'entreprise, promu par les ordonnances de 2017, n'a pour le moment pas encore produit d'effets notables. Dans l'ensemble des secteurs étudiés, à l'exception du BTP où les pratiques dérogatoires existent pour permettre aux entreprises de s'adapter aux contraintes de chantier, mais ceci est antérieur aux ordonnances (dynamique à l'œuvre depuis 2013), c'est même une certaine inertie aux réformes institutionnelles qui est observée. Alors que le nouvel ordonnancement entre branche et entreprise vise à renforcer la primauté de l'accord d'entreprise, y compris dans un sens défavorable par rapport aux dispositions de branche, l'analyse concrète des pratiques d'entreprises monographiées révèle que les employeurs ne se sont pas, à ce jour, saisis des possibilités de dérogation. Bien que les acteurs d'entreprise et de branche craignent que le phénomène, pour le moment minoritaire voire anecdotique, prenne de l'ampleur, nos analyses suggèrent que l'appropriation que font les acteurs des dispositifs institutionnels dépend pour beaucoup des logiques économiques et de gestion de main-d'œuvre de l'entreprise. Sauf situation de contraintes économiques ou sur l'emploi fortes, cette possibilité de mobilisation de pratiques dérogatoires suppose aussi un élément clef : l'existence d'une dynamique de négociation au sein des entreprises et la possibilité de construire des accords donnant/donnant. Il convient cependant de souligner qu'une telle conclusion est également imputable au manque de recul temporel et à l'installation récente des CSE.

Conclusion générale

Depuis le début des années 1980, partant de l'idée que négocier au plus près des « réalités économiques » renforcerait l'efficacité économique et la démocratie sociale, de nombreuses réformes institutionnelles ont cherché à promouvoir la négociation collective au niveau de l'entreprise à travers plusieurs dispositifs : multiplication des obligations et incitations à négocier, possibilités de déroger par accords d'entreprise aux dispositions conventionnelles de branche sur un nombre croissant de sujets, développement de nouveaux acteurs de la négociation, réforme de la représentativité syndicale, etc. Dans ce contexte, l'objet de ce rapport est de réexaminer la dynamique de négociation d'entreprise, au regard de leur articulation avec les accords de branche.

Dans le chapitre 1, nous nous sommes attachés à préciser nos hypothèses de recherche en traitant la question de l'articulation entre négociations de branche et d'entreprise dans une perspective historique, économique et juridique. Ce chapitre est l'occasion de rappeler que, au-delà des paradigmes à l'œuvre dans les réformes qui se sont opérées ces quarante dernières années et qui ont tenté de faire de la négociation d'entreprise le niveau de production de normes conventionnelles le plus légitime, la littérature existante souligne combien le cadre juridique rencontre les pratiques d'acteurs. La primauté des accords d'entreprise ou de branche est alors le fruit d'un jeu de coalitions, de conflits, d'objectifs différents qui sont poursuivis par les acteurs. Partant de là, nous posons l'hypothèse selon laquelle parallèlement au schéma linéaire « idéal » du législateur, se trouve une variété de configurations et de formes d'articulation entre négociations de branche et d'entreprise. Ces dernières dépendent tout à la fois des secteurs, des thèmes négociés, des modèles économiques et productifs des entreprises, des trajectoires de relations professionnelles, des stratégies poursuivies aux différents niveaux, des capacités d'action, etc. A partir de la mobilisation croisée d'une exploitation statistique de l'enquête REPONSE et d'une analyse qualitative par enquêtes de terrain menées dans quatre branches – le Bâtiment et Travaux publics (BTP), la Propreté et services associées, le Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire, les Bureaux d'études – les chapitres 2 et 3 s'attachent précisément à étayer cette hypothèse.

Dans le chapitre 2, nous proposons, sur la base de l'enquête REPONSE 2017, une typologie des formes d'articulation entre les niveaux de production des normes d'emploi et de travail, que sont la branche et l'entreprise. C'est une diversité de modes d'articulation entre branche et entreprise dans la définition des normes d'emploi et de travail qui est mise en évidence, en dépit d'un modèle d'articulation entre branche et entreprises visant à renforcer le rôle de ces dernières (chapitre 1). Plus précisément, quatre profils de « normalisation » sont identifiés, que les enquêtes de terrain viennent illustrer plus finement en précisant les dynamiques à l'œuvre ainsi que les stratégies d'acteurs.

Le premier profil mis en évidence est qualifié de « normalisation mixte » (43 % des établissements et 41 % des salariés). Il regroupe des branches au sein desquelles les établissements mobilisent des références multiples : ils sont moins nombreux à ne faire référence à aucun niveau mais le poids donné aux accords de branche ou d'entreprise n'est jamais primordial. Certains thèmes sont déterminés indépendamment d'une convention collective de branche (CCB) ou d'un accord d'entreprise, signalant que les établissements peuvent se référer à d'autres textes ou modes d'évaluation. Les enquêtes de terrain menées dans le BTP nous semblent illustratives de la complexité de ce profil : au-delà des poids relatifs des accords d'entreprise et de branche, d'autres niveaux de définition des normes jouent un rôle primordial dans la régulation collective, à savoir les conventions collectives régionales et catégorielles ainsi que les accords de groupe.

Le deuxième profil, « Normalisation forte au niveau de la branche », est typique des branches CRIS pour lesquelles la CCB participe activement à la production des normes de relations d'emploi dans les établissements (22 % des établissements et 24 % des salariés). La branche de la propreté fait bien écho à ce profil statistique : le rôle historique de la branche a été souligné à plusieurs reprises dans la

littérature et a trait à l'organisation économique du secteur, où le transfert des salariés d'une entreprise à l'autre, au gré des gains et pertes de marchés, est fréquent.

Le troisième profil se distingue du précédent par « une forte normalisation au niveau de l'entreprise » (21 % des établissements et 23 % des salariés). Au sein des branches CRIS typiques de ce profil, les établissements mobilisent essentiellement les accords d'entreprise (et éventuellement la CCB de manière complémentaire) pour la définition des conditions d'emploi et de travail et ce, sur l'ensemble des thèmes. Les enquêtes de terrain menées dans le secteur du commerce montrent combien ce profil peut être lu comme le fruit de la stratégie des acteurs de branche, de superposer branche et entreprise dans la définition de la CCB et de laisser l'autonomie la plus grande qu'il soit à la négociation d'entreprise.

Enfin, le dernier profil identifié est qualifié de « faible normalisation collective », (14 % des établissements et 13 % des salariés). Ici, les établissements se distinguent surtout par une détermination des conditions d'emploi et de travail en dehors du champ de la négociation collective (ni CCB ni accords d'entreprise). La référence à la CCB y est même particulièrement faible en comparaison à la moyenne. La branche des bureaux d'études confirme l'analyse statistique du profil de « faible normalisation collective » : ici le faible poids des accords d'entreprise et de branche apparaît lié à la spécificité de la main-d'œuvre (cadres et jeunes travaillant sur des missions) et à la difficulté des acteurs à faire vivre la branche.

Au final, le chapitre 2 vient confirmer des travaux antérieurs (voir notamment Castel *et al.*, 2013) : entre 2014 et 2016, la branche n'est pas en phase de retrait, celle-ci joue un rôle secondaire voire primordial dans près de deux tiers des établissements (soit plus de 64 % de salariés concernés). Plutôt qu'une opposition entre les niveaux de l'entreprise et de la branche, nos analyses mettent en évidence une diversité de modalités d'articulation de leurs rôles respectifs dans la production des normes d'emploi et de travail. Elles soulignent également le poids déterminant des contextes économiques et organisationnels – qui prend le pas sur le cadre juridique – dans la manière dont les entreprises se positionnent par rapport à la branche.

Partant de ce constat, nous questionnons dans le chapitre 3 la manière dont les récentes ordonnances portant réforme du Code du travail percutent les pratiques d'entreprise et de branche.

Nos analyses monographiques viennent d'abord confirmer deux principales fonctions historiques que les acteurs attribuent à la branche : un rôle de régulation de la concurrence par les salaires (BTP, propreté et commerce) et un rôle de mise à disposition des ressources auprès des entreprises (BTP, Propreté et commerce) qui persistent, y compris après la réforme des ordonnances mais sous des formes à réinventer. En redéfinissant les domaines de compétences dévolues à la branche et l'entreprise, les ordonnances viennent cependant directement fragiliser son rôle en matière de régulation de la concurrence, l'obligeant à repenser ses stratégies pour maintenir sa capacité normative de ce niveau. Ces stratégies sont le plus souvent prises par la partie patronale, voire exclusivement de son fait quand il s'agit d'utiliser de façon instrumentale les possibilités légales de flexibilité qui leur sont offertes ou de développer les services aux entreprises. Les organisations syndicales, de leur côté, tentent également de maintenir l'influence de la branche, avec leurs propres stratégies et les moyens à leur disposition. Elles se sont retrouvées pour condamner l'inversion de la hiérarchie des normes conventionnelles qu'elles voyaient à l'œuvre dans les ordonnances de 2017. L'enjeu pour elles devient alors de contrer les effets négatifs pour les salariés des nouvelles règles légales, tant au niveau des branches que de celui des entreprises. Enfin, l'analyse des pratiques d'entreprise suggère que le basculement de la branche vers l'entreprise, promu par les ordonnances de 2017, n'a pour le moment pas encore produits d'effets notables. Dans l'ensemble des secteurs étudiés, à l'exception du BTP où les pratiques dérogatoires existent pour permettre aux entreprises de s'adapter aux contraintes de chantier, mais ceci est antérieur aux ordonnances (dynamique à l'œuvre depuis 2013), c'est même une certaine inertie aux réformes institutionnelles qui est observée. A ce jour, les employeurs, du moins dans les entreprises observées, ne se sont pas saisis des possibilités de dérogation. Bien que les acteurs d'entreprise et de branche craignent que le phénomène prenne de

l'ampleur, nos analyses révèlent que l'appropriation que font les acteurs des dispositifs institutionnelles dépend pour beaucoup des logiques économiques et de gestion de main-d'œuvre de l'entreprise. S'il convient de rester prudent du fait d'un manque de recul temporel et de l'installation récente des CSE, nos analyses suggèrent *in fine* que, en dépit des réformes institutionnelles, la diversité de formes d'articulation entre branche et entreprise demeure et dépend pour beaucoup des stratégies d'acteurs.

Références bibliographiques

- Agostino A., Dif-Pradalier M., Quintero N. (2015), « L'appui des branches professionnelles aux entreprises : trois logiques d'action », *Bref Céreq*, n° 338
- APEC (2018), « Perspective de l'emploi cadre 2018 », *Les études de l'emploi cadre, Synthèse*, n°2018-03, février.
- Ast D. (2015), « En 30 ans, forte progression de l'emploi dans les métiers qualifiés et dans certains métiers peu qualifiés de services », *Dares Analyses*, n°28.
- Auroux J. (1983), « Un nouveau droit du travail ? », *Droit social*, n°1, janvier, p. 2-4.
- Bechter B., Brandl B., Meardi G. (2011), *From National to Sectoral Industrial Relations: Developments in Sectoral Industrial Relations in EU*, Dublin, Eurofound.
- Besucco N., Tallard M. (1999), « L'encadrement collectif de la gestion des compétences : un nouvel enjeu pour la négociation de branche », *Sociologie du travail*, n° 2, p123-141
- Béthoux E., Mias A., Blache G., Dupuy C., Jobert A., Renoux J-L., Spieser C., Tallard M., Vincent C. (2015), « Dialoguer plus, mais sur quoi ? Les régulations d'entreprise en matière d'emploi, de formation et de conditions de travail en temps de crise », *La Revue de l'IREs*, n°84, p. 91-123.
- Béthoux E., Jobert A. (2013), « Négocier sur l'emploi pour le sécuriser », *Recherche socialiste*, Hors-série n° 62-63, p. 129-146
- Bispinck R., Dribbush H., Schulten T. (2010), « Allemagne : Érosion continue ou nouvelle stabilisation de la négociation collective de branche ? », *Chronique internationale de l'IREs*, n° 126, septembre, p. 39-56.
- Bobbio M., Naboulet A. (2010), « Négociation collective et grèves dans les entreprises du secteur marchand en 2008 », *Dares Analyses*, n° 33, juin.
- Bugada A. (2018), « L'articulation des dispositions de branche et d'entreprise : le rubik's cube conventionnel », *JCP, La semaine juridique*, 13 février, p. 1-7.
- Caillaud P., Quintero N., Séchaud F. (2013), *Quelles reconnaissance conventionnelle des diplômes dans la relation formation emploi ?*, CPC Etudes n°2
- Carrieri M., Ambra M-C, Ciarini A. (2018), "The resistible rise of decentralized bargaining: a cross-country and inter-sectoral comparison", in Leonardi S., Pedersini R. (eds), *Multi-employer bargaining under pressure. Decentralisation trends in five European countries*, Brussels, ETUI
- Catherine S., Landier A. et Thesmar D. (2015), *Marché du travail : la grande fracture*, Institut Montaigne, février.
- Castel N., Delahaie N. et Petit H. (2013), « L'articulation des négociations de branche et d'entreprise dans la détermination des salaires », *Travail et Emploi*, n° 134, p. 21-40.
- Cazes S., Grignard M., Pillard J.-F. (2018), *Évaluation des ordonnances relatives au dialogue sociales et aux relations de travail*, Note d'étape, rapport du Comité d'évaluation des ordonnances Travail.
- Combrexelle J-D. (2015), *La négociation collective, le travail et l'emploi*, Paris, La Documentation française, rapport remis au Premier Ministre.
- Daniel C., Pesenti M. (2021), « La négociation collective d'entreprise en 2018. Le taux d'aboutissement retrouve son niveau de 2016 », *Dares Résultats*, n° 08, mars.
- Daniel C. (2019), « La négociation collective d'entreprise entre 2014 et 2016 : quelles caractéristiques, quelles pratiques ? », *Dares analyses*, février, n°011.

Daniel C (2018), « La négociation collective d'entreprise en 2016. Stabilité des thèmes négociés », *Dares Résultats*, n° 58, décembre.

Dayan J-L., Naboulet A. (2012), « Salaires et politiques salariales : quelles perspectives ? », *La note d'analyse*, Centre d'analyse stratégique, n° 283, septembre.

Delahaie N., Vandekerckove S., Vincent C. (2015), « Wages and collective bargaining systems in Europe during the crisis » in Van Gyes G., Schulten T. (eds.) (2015), *Wage Bargaining under the New European Economic Governance. Alternative Strategies for Inclusive Growth*, Brussels, ETUI, p. 61-92.

Delahaie C., Vincent C (2016), « Négociations salariales en Europe : dynamiques institutionnelles et stratégies d'acteurs », *La Revue de l'IRES*, n° 89, p. 29-50.

Denis J-M. (2008), « Conventions collectives : quelle protection pour les salariés précaires ? Le cas de la branche du nettoyage industriel », *Travail et Emploi*, n° 116, p. 45-56.

Demilly D. et Toutlemonde F. (2014), « Les pratiques salariales des entreprises. Avec la crise, un recentrage sur les revalorisations collectives », *Dares Analyses*, décembre, n° 092.

DGT (2019), *La négociation collective en 2018*, Bilan & Rapports, Ministère du travail.

DGT (2020), *La négociation collective en 2019*, Bilan & Rapports, Ministère du travail.

Didry C., Jobert A. (2010), « Les accords de méthode : une logique d'engagement face aux restructurations », in C. Didry, A. Jobert (eds), *L'entreprise en restructuration, dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives*, Rennes, PUR

Du Caju P., Gautier E., Momferatou D., Ward-Warmedinger M. (2008), « Institutional Features of Wage Bargaining in 23 European Countries, the US and Japan », *Working Paper Series*, n° 0974, European Central Bank, December.

Fabre A. (2001), *Le contenu des accords collectifs de gestion de l'emploi*, Noisy-le-Grand, IRES-Agence d'objectifs.

Farvaque N. (2019), « Appropriation et mise en œuvre des ordonnances du 22 septembre 2017 réformant le droit du travail. Étude de terrain qualitative », Rapport pour la DARES- Ministère du travail, octobre.

Farvaque N. (2011), « Le bricolage du maintien dans l'emploi des seniors : régulation publique, dialogue social et boîte à outils », *La Revue de l'Ires*, 2011/2, n069, p. 139-172.

France Stratégie (2018), *Évaluation des ordonnances relatives au dialogue social et aux relations de travail*, Note d'étape sur les travaux du comité d'évaluation, décembre.

France stratégie (2014), « Les processus « atypiques » de négociation collective en entreprise », *La note d'analyse*, n°14, août.

Fretel A. (2016), « La réforme du droit du travail : le nouvel impératif économique », *Revue française de socio-économie*, n°16, p. 5-18.

Freyssinet J. (2017a), « La genèse des ordonnances portant réforme du Code du travail », Document de travail, n°02.2017, Noisy-le-Grand, Ires.

Freyssinet J. (2017b), « Accords de branche et accords d'entreprise : dérogation, supplétivité ou autonomie ? », *mimeo IRES*, novembre.

Freyssinet J. (2010), *Négocier l'emploi*, Paris, Éditions Liaisons

Frouin J. (2018), « Gouvernance et fonctionnement des branches : portrait de la CPPNIO », *JCP/la semaine juridique édition sociale*, n°6, 13 février, p. 23-27.

Géa F. (2021), « De l'usage de la référence aux "garanties au moins équivalentes" », *Revue de droit du travail*, janvier, p.37-45

- Géa F. (2019), « Un renouveau de la négociation collective ? » in Géa (dir.) *Retour sur les Ordonnances Macron. Un nouveau droit du travail ?*, Dalloz « Thèmes et commentaires », Paris, pp.21-118.
- Giraud B. (2013), « Derrière la vitrine du dialogue social : les techniques managériales de domestication des conflits du travail », *Agone*, n°50, p. 33-63.
- Giraud B. et Ponge R. (2016), « Des négociations entravées. Les ressorts ambivalents de l'institutionnalisation de la négociation collective en entreprise », *La nouvelle revue du travail*, n°8, <https://journals.openedition.org/nrt/2591>
- Goos M., Manning A. et Salomons A. (2014), « Explaining Job Polarization: Routine-Biased Technological Change and Offshoring », *The American Economic Review*.
- Groux G. (2010), « Europe centrale et de l'Est : une amplification de nouvelles pratiques du dialogue sociale dans l'industrie ? », *Travail et emploi*, n°123, p. 67-76.
- Groux G. (2005), « L'action publique négociée. Un nouveau mode de régulation ? Pour une sociologie politique de la négociation », *Négociations*, n°3, p. 57-70.
- Groux G. (dir.) (2001), *L'Action publique négociée : approches à partir des 35 heures : France-Europe*, Paris : L'Harmattan, coll. « Logiques politiques ».
- Hablott-Murolo C. (2018), « Couverture conventionnelle dans les branches : pouvoirs des partenaires sociaux et intervention étatique », *IRES, AO CFE-CGC*, septembre
- Jeamaud A. et Favereau O. (2017), « Qu'est-ce que l'idée démocratique en droit du travail », *Revue de droit du travail*, n°10, octobre, p. 577-584.
- Jobert A. (2017), « Dynamique de la négociation décentralisée en France, entreprise et territoire », in Alessi C., Guaglianone L. (dir.), *Ragioni et passion della contrattazione collettiva di secondo livello, Tendenze italiane ed europee*, Rome, Aracne editrice, p. 49-68.
- Jobert A. et Saglio J. (dir) (2005), *Mise en œuvre des dispositions de la loi du 4 mai 2004 permettant aux entreprises de déroger aux accords de branche*, Rapport pour la DRT, Ministère de l'emploi du travail et de la cohésion sociale, mai, hallshs-00188824
- Jobert A. (2003), « Quelles dynamiques pour la négociation collective de branche ? », *Travail et emploi*, n°95, p. 5-26.
- Jobert A. (2000), *Les espaces de la négociation collective, branches et territoires*, Octares, Toulouse. *déclin ou renouveau ?* Céreq Etudes, n° 65.
- Jobert A., Tallard M. (1997), « Politiques de formation et de certification des branches professionnelles en France » in Möbus M., Verdier E., *Construire les parcours professionnels en France et en Allemagne*, Paris, l'Harmattan, p. 77-92
- Jobert A., Reynaud J.D, Saglio J., Tallard M. (1993), *Les conventions collectives de branche : déclin ou renouveau*, Études n°65, CEREQ, novembre.
- Jobert A., Rozenblatt P. (1984), « La négociation collective de branche et d'entreprise dans la crise. Modifications des enjeux, des stratégies et des pratiques. Le cas de la chimie-pharmacie », *Travail et emploi*, n°20, p. 17-33.
- Keune M., Galgóczi B. (eds.) (2008), *Wages and Wage Bargaining in Europe*, Brussels, ETUI-REHS.
- Keune M. (2010), *Derogation Clauses on Wages in Sectoral Collective Agreements in Seven European Countries*, Dublin, Eurofound.
- Leonardi S., Pedersini R. (eds) (2018), *Multi-employer bargaining under pressure. Decentralisation trends in five European countries*, Brussels, ETUI.

Lyon-Caen A. (1993), « Grandeur et décadence de la loi professionnelle », in *Les conventions collectives de branche : déclin ou renouveau*, dir. Jobert A, Reynaud J.-D., Saglio J. et Tallard M., Etudes n°65, CEREQ, novembre, p. 53-62.

Lyon-Caen G. (1988), « Le droit du travail », Les sans-emploi et la loi hier et aujourd'hui, Actes du colloque de Nantes juin 1987, Calligrammes, p. 203–212.

Marginson P., Sisson K., Arrowsmith J. (2003), « Between Decentralisation and Europeanization: Sectoral Bargaining in Four Countries and Two Sectors », *European Journal of Industrial Relations*, vol 9, n° 2, p. 163-187.

Marginson P., Welz C. (2014), *Changes to Wage-setting Mechanisms in the Context of the Crisis and the EU's New Economic Governance Regime*, Dublin, Eurofound, June 17.

Morin M.L. (1996), « Permanence et transformations du rôle de la négociation collective de branche » in *L'Etat des relations professionnelles, Traditions et perspectives de recherches*, Toulouse, Octarès Editions, p. 351-375

Mériaux O., Kerbourc'h J.-Y., Seilier K. (2008), « Évaluation de la loi du 4 mai 2004 sur la négociation d'accords dérogatoires dans les entreprises », *Dares, Document d'études*, n° 140, août

Meurs D. (dir.) (1996), *Négociations salariales : le lien branche-entreprise*, Paris, La Documentation française, coll. « Cahier travail et emploi ».

Mias A. (2014), « Entre complexification et simplification du travail de négociation. L'ambivalence des pratiques de connaissance en entreprise », *Nouvelle revue de psychologie*, 2014/2, n°18, p. 41-43

Mias A. (2017), « Quelles négociations collectives dans les entreprises ? », *Revue de droit du travail*, n°5, mai, p. 317-323

Ministère du Travail (2017), *La négociation collective en 2016*, Paris, coll. « Bilans et rapports ».

Naboulet (2011), « Les obligations et incitations portant sur la négociation collective », *Note d'analyse* n°240, CAS, Septembre

OECD (2004), *OECD Employment Outlook*, Paris, OECD Publishing.

OPIIEC (2017) « Emploi -formation, tendances 2016 », Note n°2, février

Pernot J.-M. (2013), « Démocratie sociale ou nouveau corporatisme », in *La démocratie sociale à l'épreuve de la crise. Un essai de comparaison internationale*, Lerais F., Pernot J.-M., Rehfeldt U. et Vincent (dir), *Document de travail IRES*, N°4, juillet, p.63-70.

Perulli A. (2015), « Un nouveau paradigme pour le droit du travail », *Revue de droit du travail*, n°12, décembre, p. 732-740.

PIIEC (2018), « Portrait statistique national de la branche de métiers de l'ingénierie, du numérique, des études et du conseil et de l'évènement », Rapport national, restitution 8 janvier.

Rodière P. (1982), « Accord d'entreprise et convention de branche ou interprofessionnelle : négociation indépendante, subordonnée, « articulée ? », *Droit social*, n°11, novembre, p. 711-717.

Rocheffort T. (2013), « L'amélioration des conditions de travail à l'épreuve du système français de relations professionnelles : la négociation de l'accord interprofessionnel de 1975 », *Négociations*, n°19, p 9-25.

Rotschild-Souriac M.-A. (1993), « Autonomie de la négociation d'entreprise », in *Les conventions collectives de branche : déclin ou renouveau*, dir. Jobert A, Reynaud J.-D., Saglio J. et Tallard M., Etudes n°65, CEREQ, novembre, p. 183-190.

Roudil A. (1985), « Flexibilité de l'emploi et droit du travail : « la beauté du diable » », *Droit social*, n°2, février.

- Saglio J. (1991), « La régulation de branche dans le système français de relations professionnelles », *Travail et Emploi*, n° 47, pp. 26-41
- Schulten T. (2002), « A European Solidaristic Wage Policy? », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 8, n° 2, p. 173-196.
- Schulten T., Eldring L., Naumann R. (2016), « Le rôle de l'extension dans la solidité et la stabilité de la négociation collective en Europe », *La Revue de l'IRES*, n° 89, p. 51-87.
- Tallard M. et Vincent C. (2014), « Les branches professionnelles sont-elles toujours un lieu pertinent de négociation des normes d'emploi ? », *Droit social*, n°3, mars, p. 212
- Traxler F., Blaschke S., Kittel B. (2001), *National Labour Market Relations in Internationalized Markets. A Comparative Study of Institutions, Change and Performance*, Oxford, Oxford University Press.
- Verdugo G. (2017), *Les nouvelles inégalités du travail : pourquoi l'emploi se polarise*, Presses de Sciences Po, collection "Sécuriser l'emploi", juin 2017

Annexe 1 : Présentation socio-économique des branches et des entreprises enquêtées

1. La branche « bâtiment et travaux publics »

La monographie s'appuie sur des entretiens réalisés avec deux secrétaires fédéraux de deux syndicats représentatifs de la branche et des entretiens dans deux entreprises, une ETI de 550 salariés et une petite entreprise de 12 salariés. Dans l'ETI qui est une filiale d'un groupe, nous avons rencontré un délégué syndical, le DRH et le RRH. Dans la petite entreprise dépourvue de représentants de personnel, nous avons réalisé un entretien avec l'employeur (co-gérante).

La monographie concerne l'IDCC n° 15967, correspondant à la Convention nationale des ouvriers employés par les entreprises du bâtiment de plus de 10 salariés. Cette branche fait partie d'un champ professionnel plus large, correspondant au regroupement CRIS Bâtiment et travaux publics (BTP) qui représente 1,3 million de salariés. La branche étudiée ici représente un peu plus d'un tiers du BTP, soit environ 452 600 salariés au 31 décembre 2017³⁸.

1.1. Caractéristiques structurelles et économiques de la branche : un secteur fortement concurrentiel, atomisé, mais dominé par quelques très grands donneurs d'ordre

1.1.1 Un marché atomisé avec une prédominance de la sous-traitance

Le nombre d'entreprise en activité dans le bâtiment (hors travaux publics) en 2018 a augmenté de 5 % entre 2016 et 2018, mais cette progression est portée par les micro-entreprises, selon l'Observatoire des métiers du BTP. En excluant les micro-entrepreneurs, le bâtiment comptait 175 551 entreprises en 2018. Un chiffre en baisse de 3,6 % par rapport à 2016. Cela illustre un double phénomène à l'œuvre dans le bâtiment : la concurrence croissante des auto-entrepreneurs sur le segment de marché occupé par les TPE et la concentration des entreprises au sommet qui se fait au détriment des entreprises de taille intermédiaire. Le 1 illustre ce double phénomène avec une baisse du nombre d'entreprises de moins de 10 salariés et la très forte baisse de celles employant entre 50 et 250 salariés. À l'inverse, on observe une forte croissance des entreprises de taille importante et très importante.

Parmi les entreprises du bâtiment employant des salariés, 86,5 % sont des TPE de moins de 10 salariés. La quasi-totalité du secteur est composée d'entreprises de moins de 50 salariés. Cependant, la répartition des salariés selon la taille des entreprises montre que les TPE n'emploient qu'un tiers des salariés du BTP alors qu'elles représentent plus de 85 % des entreprises. Les plus de 50 salariés, là où la représentation syndicale existe potentiellement, emploient également un tiers des salariés et le dernier tiers se trouve dans les entreprises de 10 à 50 salariés.

³⁸ Deffes C., Le Manach Yvan, Rochebloine A., Turcan J. (dir.) (2020), *Bilan de la négociation collective 2019*, Paris, Direction générale du Travail (ministère du Travail), p. 449.

Tableau 1 : Évolution de la répartition des entreprises du BTP par taille (2016-2018)

	Nombre d'entreprises			Proportion des entreprises selon leur taille	
	2016	2018	Évolution	2016	2018
< 10 salariés	158233	151798	-4,1%	86,9%	86,5%
10 à 50 salariés	21984	22124	0,6%	12,1%	12,6%
50 à 250 salariés	1819	1447	-20,5%	1,0%	0,8%
250 à 1000 salariés	84	164	95,2%	0,0%	0,1%
Plus de 1000 salariés	3	28	833,3%	0,0%	0,0%
Total des entreprises avec salariés	182123	175561	-3,6%	100%	100%

Source : Observatoire des métiers du BTP

Ces chiffres sur le nombre et la taille des entreprises montrent une certaine atomisation de l'offre dans le Bâtiment, mais on constate aussi la présence de grands groupes qui captent une partie importante du marché, ce qui est synonyme d'une concentration de l'offre. Selon une étude de l'Insee³⁹, 110 entreprises du BTP, soit 0,06% de l'ensemble des entreprises employant des salariés, concentrent 26 % de la valeur ajoutée du secteur et 22 % des emplois. On peut donc dire que le marché est concentré dans le haut de sa pyramide et atomisé au niveau de sa base. Une configuration propice aux opérations de sous-traitance selon une double logique : une logique de métiers (sous-traitance par corps de métier) et une logique territoriale (sous-traitance des chantiers au niveau local).

La prédominance de la sous-traitance est donc l'autre caractéristique structurelle de la branche. Le BTP est le secteur où le taux de recours à la sous-traitance est le plus élevé : 76 % des entreprises y ont eu recours contre 61 % de l'ensemble des entreprises françaises. La part de la production sous-traitée est également élevée dans ce secteur, soit 21,5 % contre 14 % en moyenne⁴⁰.

1.1.2 Des emplois majoritairement masculins et moins rémunérés que la moyenne

Le bâtiment hors travaux publics représente 847 000 emplois, soit 79 % du secteur BTP selon les chiffres de l'observatoire des métiers du BTP⁴¹. Les ouvriers demeurent majoritaires dans le bâtiment avec 69 % des emplois en 2019. La deuxième catégorie en volume est celle des Etam qui représente 22 % des emplois puis celles des ingénieurs et cadres avec 9 % des emplois. Cette structure de l'emploi selon les CSP dans le bâtiment est proche de celle au niveau CRIS BTP.

En termes d'âge ou de sexe, la branche BTP et la convention collective des ouvriers employés par les entreprises de bâtiment de plus de 10 salariés sont pratiquement identiques. Logiquement, la catégorie d'ouvriers y représente 99,5 % des emplois. C'est surtout en termes de répartition par taille d'entreprises que la convention collective se distingue du BTP dans son ensemble. Seule une très faible part des ouvriers est employée dans des entreprises de plus de 500 salariés (4,9 % contre 13 %) ce qui

³⁹ Bacheré H. (2016), « 3 000 entreprises au cœur de l'économie française », *Insee Focus*, n° 56.

⁴⁰ Souquet C. (2016), « la majorité des entreprises font appel à des sous-traitants », *Insee Focus*, n° 67.

⁴¹ Notons que les chiffres de l'Observatoire des métiers du BTP (<https://www.metiers-btp.fr/>) affichent une diminution de l'emploi en 2019 alors que ceux de la DARES et de la FFB montrent au contraire une forte augmentation de l'emploi.

illustre le phénomène de sous-traitance dans le secteur : les métiers d'exécution tendent à être localisés dans les plus petites structures alors que les métiers de cadres et ingénieurs se trouvent dans les entreprises de grande taille, donneurs d'ordre. Cela illustre aussi une différence entre le bâtiment et les travaux publics, caractérisés par une très forte concentration du marché autour d'un faible nombre de géants, capables de répondre aux contrats publics.

Dans la branche étudiée ici (CCN ouvriers du bâtiment des entreprises de plus de 10 salariés), l'effectif salarié se répartit comme suit : un quart dans les TPE, la moitié dans les entreprises de 10 à 50 salariés et un quart dans les entreprises de plus de 50 salariés. La présence des TPE pose question dans la mesure où ces entreprises sont normalement rattachées à la convention collective des ouvriers de moins de 10 salariés.

Tableau 2 : Caractéristique de la main-d'œuvre dans l'IDCC des ouvriers des entreprises du bâtiment de plus de 10 salariés, la CRIS BTP et l'ensemble des conventions collectives.

Caractéristiques des salariés (en % des salariés présents au 31/12/2016)	IDCC : ouvriers des entreprises du bâtiment de plus de 10 salariés	CRIS BTP	Ensemble des conventions collectives de branche
Répartition par âge			
29 ans ou moins	25,4	24,0	22,2
30-49 ans	51,1	51,6	51,5
50 ans ou plus	23,5	24,4	26,3
<i>dont 55 ans ou plus</i>	11,4	12,1	13,9
<i>dont 60 ans ou plus</i>	2,5	2,9	4,0
Répartition par sexe (%)			
Homme	95,5	88,5	55,9
Femme	4,5	11,5	44,1
Répartition par catégorie socioprofessionnelle (%)			
Cadre	0,1	10,3	18,9
Profession intermédiaire	0,3	11,3	19,5
Employé	0,2	7,5	32,5
Ouvrier	99,5	71,0	29,1
Répartition par taille d'entreprise (%)			
1 à 9 salariés	22,6	34,3	19,0
10 à 19 salariés	23,4	15,9	9,4
20 à 49 salariés	29,4	17,5	12,8
50 à 99 salariés	8,8	6,9	8,3
100 à 249 salariés	7,7	7,6	10,8
250 à 499 salariés	3,2	4,9	8,3
500 salariés ou plus	4,9	13,0	31,5
Temps partiel (%)	3,5	6,0	20,7
Taux de CDD (%)	5,9	5,2	7,0
Salaire moyen (€)	1 790	2 050	2 280

Source : Dares, fiches statistiques des conventions collectives nationales

En raison de la nature du travail dans cette branche, marqué par des conditions de travail physiques, les jeunes et les hommes sont plus nombreux dans les effectifs comparativement aux autres branches. Le taux du temps partiel est également faible étant donné l'organisation du travail sur les chantiers qui est peu compatible avec le temps partiel.

Le salaire moyen est beaucoup plus faible dans le bâtiment avec un écart de 20 % par rapport à la moyenne des autres branches. Cet écart de rémunération concerne les cadres et les grandes entreprises. En effet, les cadres du bâtiment sont moins bien rémunérés que les cadres des autres

activités et le salaire moyen dans les grandes entreprises est inférieur au salaire moyen des entreprises de même taille dans les autres activités économiques. Ceci n'est pas le cas des salariés de petites entreprises du bâtiment où les salaires sont plus élevés, comparativement au salaire dans les petites entreprises des autres activités économiques. Les ouvriers et les Etam sont également mieux rémunérés dans le bâtiment que dans les autres activités, du fait de l'ancienneté plus grande des salariés des petites entreprises du BTP et des pénuries de main-d'œuvre dans le secteur.

1.2. Une branche éclatée entre deux multiples centres de production de normes

Le secteur du bâtiment (hors travaux publics) est composé de plusieurs branches représentées par des acteurs différents. Le bâtiment à proprement parler est structuré en 4 conventions collectives :

- Trois conventions par collège (convention des cadres, des Etam et celle des ouvriers) dans les entreprises de plus de 10 salariés ;
- Une convention collective des salariés des entreprises de moins de 10 salariés.

Outre ces 4 conventions, il existait 39 conventions collectives régionales regroupant les accords régionaux. En 2018, il y a eu une tentative de restructurer la branche en fusionnant les 4 conventions collectives nationales et la reprise par avenants des 39 conventions collectives régionales. La nouvelle convention collective nationale unique signée par la FFB du côté patronal FO, CFTC et CFDT du côté syndical a été cassée par la cour de Paris en 2019 suite à sa dénonciation par la CGT non-signataire.

Dans un contexte où la convention collective nationale unique n'aboutissait pas, les acteurs sociaux régionaux semblent avoir négocié un nombre important d'accords régionaux. On dénombre 32 accords régionaux attestant d'une réelle dynamique de négociation à ce niveau par contraste à la négociation nationale bloquée depuis 2018.

1.2.1. La représentativité dans la branche des ouvriers employés par les entreprises du bâtiment de plus de 10 salariés

La branche compte six organisations représentatives dont deux organisations patronales et 4 organisations syndicales des salariés. Le patronat est représenté par la FFB (fédération française du bâtiment) et la CAPEB (Confédération de l'Artisanat et des Petites Entreprises du Bâtiment). La FFB est membre du Medef qui compte parmi ses adhérents les grands groupes mais aussi beaucoup de PME. La CAPEB est membre de U2P (union des entreprises de proximité) ex-UPA (union professionnelle artisanale).

En termes de représentativité patronale, la FFB est dominante avec 79,8 % d'audience parmi les entreprises de plus de 10 salariés, représentant 89,5 % des salariés de la branche. La CAPEB recueille 19,3 % d'audience parmi les entreprises, représentant 9 % des salariés de la branche. Si ces deux organisations patronales sont représentatives au niveau de la branche et participent à la négociation, seule la FFB a le droit d'opposition sur l'extension des accords.

Du côté syndical, les cinq organisations syndicales historiques sont représentatives dans le secteur du bâtiment (toutes conventions collectives confondues). Dans le collège ouvrier, la CFDT, la CGT, la CFTC et FO sont représentatives dans la branche des entreprises de plus de 10 salariés. Dans de nombreuses régions, l'UNSA est aussi représentative.

Dans les dernières années, la CGT apparaît signer peu d'accords régionaux. Pour l'immense majorité d'entre eux, ils sont signés par la CFDT et la CFTC auxquelles s'adjoint ponctuellement FO et l'UNSA.

1.2.2. La restructuration de la branche : une négociation sous tension

Historiquement, la branche a été structurée autour d'une multitude de conventions collectives, catégorielles, régionales et par taille d'entreprises. La volonté de fusionner l'ensemble des conventions existantes jusqu'à présent est vu comme un basculement vers une plus grande normalisation.

Au regard de ces caractéristiques économique du secteur, la présence de normes conventionnelles peut être souhaitable afin de réguler la concurrence, mais la divergence d'intérêts des différentes parties est une épreuve parfois insurmontable dans la négociation de branche, Les oppositions entre grandes et petites entreprises ou entre sous-traitants et donneurs d'ordre paralysent parfois la négociation.

Pour l'heure, la négociation sur la restructuration de la branche a échoué. Elle vu s'opposer deux visions, l'une privilégiant le maintien d'au moins deux conventions collectives (pour les entreprises de moins et de plus de 10 salariés) et l'autre la mise en place d'une convention collective nationale unique. Cette seconde vision s'est imposée, mais au prix de tensions très fortes au sein l'organisation patronale des petites entreprises (CAPEB) et celles représentant principalement les grandes (FFB). Ces tensions se sont appaues avec force lors des négociations suivantes.

1.3. Présentation des deux établissements

Les deux entreprises faisant partie de cette monographie évoluent dans un contexte économique différent. L'une est une ETI de 500 salariés dans la région Hauts-de-France, filiale depuis les années 1990 d'un groupe mondial à la fois présent dans le bâtiment et les travaux publics. L'autre est une petite entreprise de 14 salariés dans la région de PACA, dans une commune située à la frontière italienne.

1.3.1 Une ETI de 500 salariés, filiale d'un groupe mondial

Cette ETI emploie une majorité d'ingénieurs et de cadres qui représentent plus de la moitié de l'effectif. Elle travaille aussi avec un volant de sous-traitants assez important : 60 % de l'activité de l'entreprise est sous-traitée à des prestataires qui sont en grand majorité des petites entreprises spécialisées sur des corps de métiers différents.

Suite à une volonté d'intégration renforcée de l'entreprise dans le groupe, une nouvelle filiale a été créée en 2014-2015 par le groupe qui a absorbé une partie de l'ETI. Cela s'est traduit par un transfert de presque la moitié de l'effectif de l'ETI vers cette nouvelle filiale. Aujourd'hui, elle compte 530 salariés contre 950 il y a quatre ans. La structure de l'entreprise a donc beaucoup changé entre la date de l'enquête REPOSE et aujourd'hui.

L'activité de l'entreprise est principalement tournée vers l'habitat neuf, le génie civil et industriel ainsi qu'une activité de dépollution des sols. Ses marchés se trouvent en grande majorité (80 à 85 %) en Île-de-France. Les perspectives économiques évoquées à la date de notre enquête (2019) étaient positives dans la mesure où de gros contrats sont négociés dans le cadre de l'organisation des Jeux olympiques et du projet du Grand Paris. D'ailleurs, l'entreprise fait face à d'importantes difficultés de recrutement conduisant à relever ses salaires à l'embauche au-dessus de ceux de la convention.

La négociation d'entreprise dans cette entreprise se déroule dans de bonnes conditions selon les interlocuteurs. Son CSE est composé de deux syndicats, FO (majoritaire avec 10 sièges sur 12) et la CFTC. De manière notable, les deux organisations syndicales sont des syndicats de groupe, directement affiliés à la confédération et non à la fédération Bâtiment. Dans le cas de FO, le syndicat est l'héritier du Syndicat autonome du groupe. La même spécificité se retrouve chez Vinci. L'essentiel de la négociation d'entreprise est centralisé au niveau du groupe. L'entreprise applique les trois conventions du bâtiment : cadres, ETAM et ouvriers des entreprises de plus de 10 salariés.

1.3.2 Une petite entreprise de 14 salariés

Cette petite entreprise familiale employait 14 salariés il y a quatre ans et ne compte que 12 salariés en 2019. Une grande partie des salariés sont anciens et « attachés » à leur entreprise. La forte concurrence subie ces dernières années et la volonté de l'employeur à faire évoluer le

« management » ont conduit à des départs, après la transmission de l'entreprise par l'ancien patron parti en retraite à sa fille (cogérante). Deux départs sont liés directement à ce « changement de culture » selon les termes de la cogérante.

L'entreprise est située dans une zone rurale enclavée par la frontière italienne : « On a l'Italie de chaque côté de notre vallée. On est donc un peu excentré. De par cette situation géographique, on est obligé d'être très polyvalents, et d'avoir vraiment différents types de clients et d'activités » (cogérante, PME_BTP). Cette entreprise est spécialisée dans le bâtiment : maçonnerie et électricité, travaux d'isolation. Son activité en zone montagneuse, difficilement accessible pour les travaux de chantier, nécessite une organisation du travail spécifique, comme des horaires atypiques. Afin de limiter les aléas de l'activité, elle a diversifié ses clients en intervenant aussi bien auprès des particuliers, des collectivités locales et sur le marché de la sous-traitance.

L'entreprise n'a pas de CSE ni de délégué syndical. Selon la cogérante, le CSE n'a pas pu être mis en place pour cause d'absence de candidats à l'élection. Pour pallier cette carence, l'entreprise, gérée par un couple, a créé un comité de direction où siègent deux salariés (les plus anciens). Selon la gérante, les relations de proximité nouées depuis de nombreuses années avec les salariés facilitent les échanges informels et permettent de résoudre aussi bien les questions collectives (horaires, organisation du travail, indemnités) que les questions individuelles. L'entreprise est adhérente de la CAPEB que la gérante dit solliciter pour des d'informations sur les récentes évolutions législatives (ordonnances de 2017, loi Travail de 2016) ainsi que sur les différentes négociations de la branche. Si la gérante se dit attachée à une régulation par la convention collective afin de limiter la concurrence entre entreprises, elle envisage d'organiser un référendum sur les horaires de travail pour améliorer sa compétitivité.

2. Branche de la « Propreté et services associés »

La convention collective nationale de la propreté (IDCC 3043) couvre près de 56% des effectifs du secteur qui regroupe également la manutention, la récupération, la sécurité et diverses activités connexes (CRIS U).

Les marchés du nettoyage se décomposent en trois segments : le nettoyage classique qui représente l'activité principale de la branche (70%), le nettoyage spécialisé (dans l'agro-alimentaire, le nucléaire, le milieu hospitalier, etc.) et les services connexes offerts aux donneurs d'ordre. L'entreprise monographiée a son activité dans le secteur du nettoyage spécialisé. Présente initialement sur les marchés très techniques, les grandes entreprises se sont positionnées, à partir des années 1990, sur l'ensemble des segments.

2.1. Caractéristiques structurelles et économiques de la branche

Les entreprises

La CCN de la propreté regroupe plus de 51 000 entreprises mais connaît une forte polarisation avec 32 000 auto-entrepreneurs qui réalisent 1,7% du CA du secteur et seulement 10 800 entreprises employant au moins 1 salarié. Parmi ces dernières, 66% ont moins de 10 salariés et 14% de 10 à 20 salariés. Les entreprises de plus de 500 salariés, si elles ne représentent que 0,8% des entreprises,

emploient la moitié des salariés⁴². On peut noter une grande stabilité de cette structure polarisée qui était similaire en 2005⁴³.

Mesuré par le chiffre d'affaires, ce secteur connaît un développement notable : avec 14,7 milliards en 2017, le CA est en progression depuis plusieurs années (+ 5,9% en 2016 ; + 4,8% en 2017, en moyenne +3% par an sur les 4 années précédentes⁴⁴) et le nombre d'entreprises augmente significativement : + 15% de création d'entreprise en 2017, alors que ce taux n'est que de 7,8% tous secteurs confondus⁴⁵. Les 50 plus grandes entreprises – souvent structurées en grands groupes – représentent 45% du CA du secteur⁴⁶.

Mais le secteur se signale également par une grande fragilité des entreprises : le nombre de celles ayant une ancienneté inférieure à 6 ans (et même 10 ans) est plus important qu'ailleurs⁴⁷. Ceci peut s'expliquer à la fois par une barrière à l'entrée réduite et par un faible taux de marge qui fluctue entre 2 et 5%.

Les marchés publics, qui concernent plus les grandes entreprises que les autres, constituent près de 20% du CA du secteur en 2017 alors que l'entretien des bureaux compte pour 40% de ce CA⁴⁸.

Tableau 3 : Répartition des entreprises selon leur taille

Nombre d'entreprises et d'établissements	Ayant cet IDCC comme convention collective principale	Ayant au moins un salarié avec cet IDCC	CRIS	Ensemble des conventions collectives de branche
Nombre d'entreprises	10 890	11 090	19 460	1 509 860
Nombre d'établissements	12 250	12 610	23 990	1 884 380
Répartition des entreprises ayant cet IDCC comme convention collective principale, par taille d'entreprise	Entreprises ayant cet IDCC comme convention collective principale	CRIS	Ensemble des conventions collectives de branche	
1 à 9 salariés	65,1	63,8	82,5	
10 à 19 salariés	14,0	14,3	8,4	
20 à 49 salariés	11,7	12,3	5,4	
50 à 99 salariés	4,9	4,7	2,0	
100 à 249 salariés	2,6	2,9	1,1	
250 à 499 salariés	0,9	1,1	0,4	
500 salariés ou plus	0,8	0,9	0,3	
Total	100,0	100,0	100,0	

Source : INSEE, DADS 2017

Les salariés

Selon les données ACOSS 2017, le secteur compte un peu plus de 500 000 emplois salariés alors que la convention collective couvre 378 200 salariés dont un peu plus de 250 000 en équivalent temps plein. Ces données sensiblement différentes signalent tout à la fois l'importance de l'intérim, des emplois à temps partiels et des salariés multi-employeurs. Le nombre d'emplois salariés a augmenté de 10% entre 2013 et 2017 et 90 000 emplois ont été créés en 10 ans. Bon nombre de ces emplois se situent dans les grandes métropoles dont un tiers en Ile-de-France.

⁴² DADS 2017.

⁴³ DADS 2005.

⁴⁴ INSEE-Banque de France.

⁴⁵ INSEE-REE fichier SIRENE.

⁴⁶ Classement des entreprises de la FEP 2017, INSEE Esane.

⁴⁷ INSEE-REE fichier SIRENE.

⁴⁸ Enquête de branche 2017.

Trois caractéristiques de l'emploi salarié distingue la branche (tableau 4) : le poids dominant des ouvriers, dénommés agents de services dans les grilles de classifications (90,7%), des femmes et des personnes de plus de 50 ans (38% de 10 points supérieurs à la moyenne). Sur ces trois plans, les salariés relevant de la convention collective de la propreté s'écartent de la moyenne des secteurs privés conventionnels. Certaines des caractéristiques se cumulent : les femmes sont nettement majoritaires parmi les agents de service et minoritaires dans la maîtrise, leur poids s'équilibrant parmi les chefs d'équipes.

Mais la caractéristique la plus frappante de ce secteur de main-d'œuvre est le poids des temps partiels. Plus de 68% des contrats sont à temps partiel, en augmentation de 4 points par rapport à 2016. En conséquence, plus d'un tiers des salariés (36%) ont plusieurs employeurs et près de la moitié des postes (47%) sont occupés par des salariés multi-employeurs ; parmi eux près de la moitié ont un emploi en dehors de la branche (hôtellerie, restauration, aide à domicile, etc.). De ce fait, plus de la moitié des salariés du secteur ont un temps de travail hebdomadaire total de plus de 24h, et plus d'un tiers ont un équivalent temps plein⁴⁹. Les multi-employeurs ont en moyenne un temps de travail hebdomadaire moyen cumulé de 34h⁵⁰.

La part de CDD y est également importante, proche du double de la moyenne nationale.

Tableau 4 : Caractéristiques des salariés couverts par l'IDCC 3043

	IDCC	CRIS	Ensemble branche	CC
Effectifs				
Nombre de salariés 31/12/2016	378 900	675 700	15 819 100	
Nombre d'entreprises (IDCC principal)	10 800	19 450	1 509 860	
Répartition par âge				
29 ans ou moins	11,4	13,2	22,3	
30-49 ans	50,5	53,9	51,1	
50 ans ou plus	38,0	32,9	26,6	
Répartition par sexe				
Femme	63,2	42	44,2	
Répartition par CSP				
Cadres	2,0	3,8	19,4	
Profession intermédiaire	2,8	4,6	19,4	
Employé	4,5	27,4	32,4	
Ouvrier	90,7	64,3	28,8	
Caractéristiques des emplois				
Temps partiels	68,8	44,6	20,6	
<i>Dont femme</i>	78,6	69,5	32,6	
CDD	12,9	11,4	8,5	
Caractéristiques des salaires				
Salaire mensuel net moyen d'un ETP	1 460	1 660	2310	
Ecart femmes/hommes pour ce salaire	-12,8	-14,7	-18,8	
Compris entre 1,0 et 1,05 Smic	13,1	10,7	6,1	
Répartition par taille d'entreprise				
1 à 9 salariés	6,7	6,6	19,7	
10 à 19 salariés	5,6	5,7	9,4	
20 à 49 salariés	10,6	11,1	12,9	
50 à 99 salariés	9,4	9,2	8,2	

⁴⁹ Une seule et même personne multi-employeurs est par définition comptabilisée sur plusieurs contrats à temps partiel, à l'inverse d'un salarié mono-employeur à temps complet, qui n'est compté qu'une seule fois.

⁵⁰ Chiffres-clés 2019, Le Monde de la propreté.

100 à 249 salariés	11,7	13,1	10,9
250 à 499 salariés	9,0	10,3	8,2
500 salariés ou plus	47,0	43,8	30,7

Source : Insee, DADS 2017

Les acteurs de la branche : un développement récent

Historiquement, l'activité de nettoyage industriel était intégrée au sein des entreprises de la manutention portuaire puis ferroviaire, ce qui explique son rattachement aux fédérations des dockers pour la CGT, des transports pour FO, aux cheminots pour la CFDT⁵¹. A partir des années 1970, avec le développement d'une part, de l'activité de nettoyage dans le tertiaire de bureaux et d'autre part, son externalisation par les donneurs d'ordre, le marché du nettoyage explose et se structure en branche professionnelle avec la conclusion de la première convention collective en 1981 (Sauviat, 1997 ; Denis, 2008).

Si le patronat du nettoyage s'est organisé dès le début du 20^{ème} siècle, il n'est représenté par une organisation patronale structurée au niveau national que depuis le milieu des années 1970. Cette organisation, la FEP, s'est transformée avec les évolutions du marché et domine le secteur avec 94,2%. Son petit concurrent, le SNpro, après trois demandes infructueuses de reconnaissance de sa représentativité auprès du ministère du Travail (1989, 1990, 1993), est devenu représentatif en 2017 du fait de l'application des nouveaux critères de représentativité (5,8%).

La structuration actuelle du champ syndical est également récente. L'intervention des organisations syndicales pour construire les normes d'emploi et les garanties salariales des agents du nettoyage s'est toujours concentrée au niveau de la branche pour pallier leur faiblesse au niveau des entreprises. Du fait de la dissémination des sites de nettoyage et de l'absence de communication entre les salariés, l'ensemble des organisations syndicales rencontrent de grandes difficultés à syndiquer. En 2017, la CGT reste la première organisation bien que ses résultats aux élections de représentants du personnel aient baissé par rapport à 2014 (tableau 5). La CFDT et FO sont très présentes aussi bien au niveau national qu'en entreprise. La CFE-CGC a été éliminée en 2017. Solidaires existe au travers de son syndicat Sud nettoyage mais n'est pas représentative⁵².

Tableau 5 : Représentativité des organisations syndicales de la branche propreté (2017)

	CGT	CFDT	CGT-FO	CFTC	CFE-CGC
Branche propreté	38,57 %	28,32 %	21,51 %	11,59%	-
Moyenne nationale	30,33 %	28,6 %	17,93 %	12,28 %	10,19 %

Source : DGT

2.2. L'établissement rencontré

Autant il a été aisé de rencontrer les différents acteurs de la branche propreté, autant il s'est avéré difficile d'entrer dans les entreprises. Nous avons contacté les 4 établissements présélectionnés à partir de l'enquête Réponse, un seul nous a donné son accord. Deux des trois autres établissements

⁵¹ Le champ de la propreté est désormais rattaché à la fédération des services CFDT.

⁵² Le syndicat Sud nettoyage est issu de Sud Rail.

ne nous ont jamais répondu malgré plusieurs semaines de tentatives. Le dernier, une filiale d'un des groupes leaders du secteur, n'a pas non plus donné suite bien que nous ayons fait intervenir le directeur général de la maison mère. Nous n'avons donc pu réaliser qu'une seule monographie. Il s'agit de l'entreprise Curage Propreté, une structure de 120 salariés. Celle-ci appartient au groupe Curage, entreprise familiale aujourd'hui présente sur toute la France avec 3 000 salariés. Ce groupe se présente d'abord comme une entreprise du bâtiment, incluse dans le top 15 des entreprises de BTP en France. Le groupe réalise plusieurs activités complémentaires, ce qui lui permet de proposer une « offre globale » alliant bâtiment, énergies, l'enveloppe du bâtiment, travaux publics, l'environnement et l'immobilier. Le groupe réunit ainsi cinq entités : Curage Bâtiment, Curage Travaux publics, Curage Energie, Curage Travaux & Services, et Curage Environnement. Curage Propreté fait partie de la filiale Curage Environnement.

L'entreprise Curage Propreté émane de rachats successifs de petites entreprises, et d'une intégration dans le groupe à la fin des années 2000. Sa principale activité est l'assainissement et la maintenance industrielle. Le cœur de métier se concentre sur le nettoyage et la maintenance des outils industriels, la collecte des déchets industriels, le curage et le diagnostic des réseaux d'assainissement ainsi que la propreté des voiries et l'élimination des nuisibles. L'entreprise ne réalise pas de nettoyage de bureaux.

L'activité de Curage Propreté s'appuie sur 4 entités : 3 agences territoriales réparties sur la région Hauts-de-France et une agence dédiée à la sanitation (assainissement). Ces agences sont dirigées par des responsables d'agence mais les décisions restent fortement encadrées par le siège, par exemple en ce qui concerne les recrutements ou les salaires. La responsable des ressources humaines rencontrées pour Curage Propreté intervient au niveau plus large de Curage Environnement.

En termes de structuration sociale, Curage Propreté est une SARL qui dispose de sa propre activité de négociation. Il n'y a pas de négociation d'accords portant sur l'ensemble du groupe. A ce niveau, ce sont davantage des « préconisations », mais les entités négocient leurs propres accords, selon un principe de subsidiarité. Les NAO, par exemple, se tiennent dans chaque entité, dont Curage Propreté, sans cadrage du niveau groupe.

Le CSE, installé en juin 2019, couvre les 120 salariés de l'entreprise. Il n'y a pas de CSE de groupe. Le dialogue social au sein de Curage Propreté est caractérisé par un monopole syndical, ancien, de la CGT. Les négociations annuelles obligatoires (NAO) portent sur le périmètre de cette entreprise. En 2019 pour la première fois, une liste non syndiquée s'est présentée lors d'un second tour.

3. Branche du commerce de détail et de gros, à prédominance alimentaire

La branche du commerce de détail et de gros, à prédominance alimentaire est identifiée comme étant typique du profil de « forte normalisation au niveau de l'entreprise » (cf. la typologie présentée dans le chapitre 2 du rapport). Les établissements rattachés à ce profil sont nombreux à faire référence à des accords d'entreprise dans la définition des normes d'emploi et de travail tandis que le rôle de la branche, bien que structurant, demeure secondaire.

Afin d'illustrer le profil statistique mis en évidence, nous avons choisi de nous intéresser à deux établissements présentant des modèles économiques très différents : l'un est un hypermarché relevant du commerce indépendant (Indco), l'autre est aussi un hypermarché (Filco), inséré quant à lui dans un groupe du commerce intégré. Ce choix présente plusieurs intérêts. D'une part, il s'agit de comprendre si le modèle économique de l'entreprise se traduit par des dynamiques différentes de négociation. D'autre part, les enseignes du commerce indépendant n'étant pas adhérente à l'unique organisation patronale de la branche, la Fédération du commerce et de la distribution, il nous paraît

pertinent d'observer si cela s'accompagne de positionnements différents de l'entreprise par rapport à la branche. Enfin, nous avons cherché à comprendre comment les acteurs de la branche prennent en compte la polarisation du secteur entre commerce indépendant et commerce intégré dans l'élaboration des normes conventionnelles.

Pour cette monographie, douze entretiens semi-directifs d'une durée de 1 heure à 1 heure et demie ont été menés au niveau de la branche et des entreprises (voir tableau). Au niveau des établissements, nous avons pu rencontrer l'ensemble des répondants à l'enquête REPONSE 2017. Dans le cas de FilCo, des entretiens complémentaires ont pu être réalisés au niveau de la maison-mère (FilCo_Nat) afin d'approfondir l'analyse de la dynamique de négociation collective

Entretiens réalisés*

Interlocuteurs	Codage
Responsable FO-FGTA (branche)	BrCo_FO
Responsable CFTC (branche)	BrCo_CFTC
Responsable CGT (Branche)	BrCo_CGT
Responsable FCD (branche)	BrCo_FCD
Responsable CGT de l'UD Commerce Normandie	BrCo_UDCGT4
Représentant de la direction IndCo**	IndCo_RD
Représentant du personnel IndCo**	IndCo_RP
Représentante de la direction FilCo**	FilCo_RD
Représentante du personnel FilCo**	FilCo_RP
Représentant du personnel 1 FilCo_NAT	FilCo_RPNat1
Représentant du personnel 2 FilCo_NAT	FilCo_RPNat2
Représentant de la direction FilCo_NAT*	FilCo_RDNat

*Pour préserver l'anonymat des entreprises rencontrées, nous faisons le choix d'anonymiser les interlocuteurs à ce niveau

**Interlocuteurs ayant répondu à REPONSE 2017

3.1. Caractéristiques structurelles et économiques de la branche

❖ Une forte polarisation entre commerce intégré et commerce indépendant

La convention collective nationale (CCN 3305) représente à elle seule la branche professionnelle K des « Conventions regroupées pour l'information statistique (CRIS) ». Fin 2017, elle couvre 693 300 salariés travaillant dans des entreprises de 10 salariés ou plus, soit près de 4,5 % de l'ensemble des salariés couverts par une convention collective de branche (CCB) en France. Selon les chiffres de la DARES, cette branche est composée en majorité de supermarchés et d'hypermarchés, qui représentent plus de 77 % des entreprises, ainsi que de commerces de gros et de la logistique alimentaire (entrepôts, sièges sociaux, etc)⁵³.

Le secteur est marqué par une organisation des enseignes en réseau : ce modèle concerne la majorité des supermarchés (95 % d'entre eux) et des hypermarchés (93 %) (Laïb, 2018⁵⁴). De manière schématique, il existe deux types de réseaux. En premier lieu, le commerce intégré concerne les

⁵³ Selon l'INSEE, les hypermarchés sont magasins de détail non spécialisés à prédominance alimentaire d'au moins 2500 m2 de surface offrant un assortiment de 25 000 à 40 000 références. Les supermarchés ont une surface comprise entre 400 et 2500 m2 et proposent entre 3 000 et 12 000 références.

⁵⁴ Laïb N. (2018), « Les réseaux d'enseigne dans le commerce de détail alimentaire. 85 % du chiffre d'affaires du secteur, concentré sur quelques grands acteurs », *Insee Premières*, n° 1723, décembre 2018.

entreprises dont la tête de réseau implante des filiales ou des succursales et dont les directions sont salariées du groupe (ex : Carrefour, Auchan, etc). Le second modèle renvoie aux enseignes indépendantes (ex : Leclerc, Intermarché, U) : dans ce cadre, des entrepreneurs et propriétaires d'un magasin « exploitent un concept, tout en gardant leur indépendance juridique et financière » (Laïb, 2018, p.1). En 2016, 50 % des supermarchés et 58 % des hypermarchés sont organisés autour d'un réseau d'enseignes de commerce indépendant, le reste étant structuré en commerce intégré. Parmi les enseignes du commerce intégré, on retrouve également des enseignes qui se développent d'abord par la création de filiales et de succursales, puis développent des commerces indépendants ou des franchises. Ce dernier modèle connaît d'ailleurs un développement important en France, notamment dans les grandes entreprises comme Carrefour et plus récemment Auchan.

Dans ce secteur, le développement concomitant de plusieurs modèles économiques (franchise/commerce indépendant/ commerce intégré) n'est pas sans conséquence sur les négociations de branche et entreprise. Bien que couverts par la CCN, les réseaux indépendants n'adhèrent pas à l'organisation patronale du secteur, la Fédération du commerce et de la distribution (FCD) : dès lors, les salariés de ces enseignes sont concernés par les accords de branche lorsqu'ils sont étendus.

Enfin, le secteur est marqué par un contexte économique très tendu et concurrentiel, par des restructurations récurrentes face à la concurrence exercée par l'e-commerce et le déclin du modèle des hypermarchés (Hocquelet et al., 2016⁵⁵), avec pour conséquence une transformation, voire une disparition à terme, des certains métiers comme les métiers de caisse.

❖ Une main-d'œuvre jeune, féminine et moins bien rémunérée qu'ailleurs

D'après les données de la DARES, la main-d'œuvre composée essentiellement de jeunes, de femmes et d'employés (tableau 6). Plus de 30% des salariés ont 29 ans ou moins (contre 22,3 % dans l'ensemble) et 57,8 % sont des femmes (soit plus de 13 points de plus que la moyenne nationale). Plus des deux tiers (71,3 %) des salariés occupent des emplois d'employés, tandis que les autres catégories professionnelles apparaissent sous-représentées. La part des contrats atypiques est elle aussi supérieure aux moyennes nationales : plus d'un tiers des salariés sont à temps partiel (contre 20,6 % dans l'ensemble) et 1 salarié sur 10 est en CDD (contre 8,5 %). Population jeune et féminine ainsi que précarité de l'emploi se répercutent sur le niveau des salaires : avec un salaire net mensuel moyen de 1 780 euros, les salariés couverts par la CCN 2216 perçoivent une rémunération de l'ordre de 25 % inférieure au salaire moyen national. On observe enfin une forte concentration de l'emploi dans les grandes entreprises (500 salariés ou plus), ces dernières ne représentant que 0,6 % des entreprises rattachées à la CCN.

⁵⁵ Hocquelet M., Benquet M., Durand C., Laguérodié S. (2016), « Introduction du dossier : Les crises de la grande distribution », *Revue française de Socio-économie*, n° 16, p.19-35.

Tableau 6 : Caractéristiques des salariés couverts par l'IDCC 2216

Caractéristiques des salariés (en % des salariés présents au 31/12)	IDCC	CRIS	Ensemble des conventions collectives de branche
29 ans ou moins	30,9	30,8	22,3
50 ans ou plus	21,3	21,3	26,6
Femme	57,8	57,7	44,2
Cadre	7,7	7,7	19,4
Profession intermédiaire	9,3	9,4	19,4
Employé	71,3	71,2	32,4
Ouvrier	11,7	11,7	28,8
Caractéristiques des emplois (en % des salariés présents au 31/12)	IDCC	CRIS	Ensemble des conventions collectives de branche
Temps partiel	33,0	33,0	20,6
CDD	10,0	10,0	8,5
Caractéristiques des salaires	IDCC	CRIS	Ensemble des conventions collectives de branche
Salaire mensuel net moyen d'un équivalent-temps plein (en euros)	1 780	1 780	2 310
Ecart femmes/hommes* pour le salaire mensuel net moyen (en %)	-19,3	-19,3	-18,8
Répartition des salaires** en fonction du Smic (en %)			
<i>Compris entre 1,0 et 1,05 fois le Smic</i>	6,0	6,0	6,1
<i>Supérieurs à 3 fois le Smic</i>	4,3	4,3	11,9

Source : Insee, DADS 2017

Selon les acteurs rencontrés, la branche est caractérisée par un turn-over de la main-d'œuvre important, ce que certaines organisations syndicales attribuent à la montée de la polyvalence ou « poly-activité » des salariés, une stratégie pratiquée par les discounters appliquant de longue date. Des tensions sont fortes sur certains métiers, notamment les métiers de boucherie où les difficultés de recrutement sont importantes.

❖ Une branche relativement jeune

L'une des spécificités de la branche réside dans sa structuration institutionnelle récente. La branche s'est en effet constituée dans les années 1970 et l'actuelle convention collective nationale existe depuis 2001. Le caractère récent de la branche fait que les entreprises affiliées y « mutualisent » moins de problématiques que dans d'autres branches plus anciennes comme la métallurgie ou le bâtiment ».

Le secteur est aussi historiquement marqué par une faible présence syndicale (Le Corre et Saglio, 2006⁵⁶) et le taux de syndicalisation – au sens de la nomenclature INSEE⁵⁷ – est parmi les plus bas au niveau national : 5,5 % des salariés du secteur sont syndiqués en 2013 (contre 8,7 % dans l'ensemble du secteur marchand et associatif) alors qu'ils représentent près de 16 % de l'emploi total (Pignoni, 2016⁵⁸).

La branche ne compte qu'une seule organisation patronale, la Fédération du commerce et de l'Industrie (FCD), à laquelle les groupements d'indépendants (Leclerc par exemple) ne sont pas affiliés. En conséquence, « les tensions au sein du monde patronal sont fortes et portent sur les modalités de la concurrence. Ces tensions entraînent une surenchère orientée plutôt à la baisse des conditions de

⁵⁶ Le Corre S., Saglio J. (2006), « Le Ministère du Travail et les secteurs tertiaires : la régulation des relations professionnelles dans le secteur du grand commerce alimentaire de 1950 à nos jours », Rapport pour la DARES.

⁵⁷ Cette nomenclature fait référence au secteur du « commerce et de réparation d'automobiles et de motocycles ».

⁵⁸ Pignoni M-T. (2016), La syndicalisation en France. Deux fois plus de syndiqués dans la fonction publique », *Dares Analyses*, n° 025, mai.

travail qu'à leur amélioration » (Jobert, Saglio, 2005, p.12⁵⁹). Du côté des syndicats de salariés, la CGT - FO et la CFDT sont les deux premières organisations représentatives (cf. tableau 7).

Tableau 7 : Représentativité des organisations syndicales et patronales au niveau de la branche

	Salariés (2017)					Patronat (2017)
	CFDT	CGT	CGT-FO	CFE-CGC	CFTC	FCD
Branche	23,72 %	22,66 %	27,29 %	8,71 %	17,62 %	100 %
Moyenne nationale	30,33 %	28,6 %	17,93 %	12,28 %	10,19 %	

Source : DGT

3.2. Deux établissements, deux modèles économiques très différents

Sélectionnés sur la base de la typologie construite à partir de l'enquête REPONSE, deux établissements ont fait l'objet d'enquêtes de terrain : un établissement membre d'un réseau d'enseignes indépendantes (Indco) et un établissement, filiale d'un groupe du commerce intégré (Filco).

❖ L'établissement Indco

IndCo est un hypermarché, implanté en Normandie depuis 1988 et dont le propriétaire (directeur) est adhérent à l'un des principaux réseaux d'enseignes indépendantes Réseau_Indco. Si l'établissement jouit d'une totale indépendance financière et de gestion de la main-d'œuvre, il demeure dépendant en termes d'approvisionnement des produits puisque ce dernier est rattaché à une centrale d'achat, laquelle fournit l'ensemble des enseignes IndCo de la région.

Après une phase d'expansion du magasin (création d'un centre auto et d'un drive), l'établissement emploie actuellement 400 salariés, principalement en contrat à durée indéterminée et ayant une ancienneté relativement élevée. Le recours aux contrats courts reste exceptionnel et est justifié par la nécessité de remplacer des absences liées à des arrêts maladie ou des congés maternités. Comme dans le reste du secteur, le magasin connaît des difficultés de recrutement sur les métiers de boucherie mais le turn-over est jugé relativement bas, même ce dernier une progression de cet indicateur depuis deux ou trois ans, en particulier chez les jeunes du fait du manque d'attractivité des emplois dans le secteur.

L'établissement évolue dans un environnement marqué par une concurrence très forte, exercée à la fois par d'autres adhérents au Réseau_Indco⁶⁰ et des enseignes concurrentes. Dans cette région caractérisée par un fort taux de chômage et un pouvoir d'achat faible, le prix des produits est surtout déterminé par rapport à la concurrence, ce qui fait écho au profil statistique de la « normalisation forte au niveau de l'entreprise ». Conformément à la culture développée par Réseau_Indco dès son origine à la fin des années 50, la stratégie consiste à fixer des prix bas en misant sur des campagnes de promotion pour augmenter le volume des ventes et ainsi assurer les marges.

Actuellement, deux syndicats sont implantés depuis l'introduction du conseil social et économique (CSE) en octobre 2019 : la CGT qui est en mesure de signer seule des accords (60 % de représentativité)

⁵⁹ Jobert A., Saglio J. (2005) « La mise en œuvre des dispositions de la loi du 4 mai 2004 permettant aux entreprises de déroger aux accords de branche », Rapport pour la Direction Général du Travail, Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale

⁶⁰ De fait, chaque hypermarché est libre de fixer ses prix sauf sur une gamme d'articles déterminée au niveau national.

et la CFTC (40 %). La CFTC est implantée depuis les dernières élections de 2019 et comprend sur sa liste la présence de représentants de la direction tandis la CGT existe depuis 2014 au moment où a été désigné pour la première fois un délégué syndical⁶¹. Avant la mise en place du CSE, la négociation collective se tenait avec le comité d'entreprise, composé d'élus sans étiquette.

Au regard de la date d'implantation du magasin et de son effectif (près de 400 salariés), l'implantation syndicale apparaît tardive. Le paternalisme du fondateur du magasin, ce qui rendaient propices de bonnes conditions de travail, a sans aucun doute retardé la nécessité d'une représentation syndicale.

L'arrivée d'un nouveau propriétaire en 2001 qui emploie de nouvelles méthodes de gestion s'accompagne d'une dégradation du climat social lorsque des primes sont supprimées mais les tensions semblent contenues. Enfin, en 2017, l'arrivée d'une nouvelle et actuelle direction qui s'accompagne d'une dégradation brutale des conditions de travail, le respect des impératifs financiers allant jusqu'à mettre en péril les salariés. Fait inédit, après plusieurs accidents de travail, des tentatives de suicide et plusieurs arrêts de travail de longue durée, une grève est déclenchée fin 2017 : 145 salariés (soit plus d'un tiers de l'effectif du magasin) immobilisent les lignes de caisse et provoquent la fermeture du magasin pour dénoncer des conditions de travail dégradées. Une enquête est finalement menée par l'Inspection du travail et aboutit à une mise en demeure du magasin obligeant la direction à produire un plan d'action d'ici l'automne 2019. Au final, l'établissement Indco est marqué par un climat social extrêmement tendu, ce qui limite les enjeux et la portée des négociations collectives d'entreprise.

❖ L'établissement Filco

Implanté depuis 1982 en région parisienne, l'établissement Filco est une filiale d'un groupe familial FilCo_NAT non coté en bourse. 11^e distributeur alimentaire au monde, ce groupe compte près de 355 000 salariés en 2018. Il est organisé aujourd'hui de trois entités : une UES Exploitation qui recouvre les magasins (hypermarchés, supermarchés, commerce de proximité) de l'enseigne, une UES logistique et enfin, une filiale gérant les services d'appuis. En 2018, l'UES Exploitation a été créée dans la perspective de la réorganisation du groupe en « zones de vies des clients » pour accompagner son développement « phygital », c'est-à-dire un déploiement qui combine le commerce physique et le commerce digital. En parallèle de cette nouvelle organisation territoriale, et suite aux Ordonnances de 2017, l'entreprise a conclu en 2019 un accord de dialogue social prévoyant l'installation de CSE et une réorganisation des relations professionnelles. Cette nouvelle architecture des relations professionnelles aboutit à une représentation à chaque niveau de l'entreprise. Des Délégués syndicaux nationaux (DSN) sont désignés au niveau de la maison mère et sont directement impliqués dans la négociation des accords d'entreprise. Les DSN sont chargés d'animer et de coordonner les délégués syndicaux centraux (DSC) au niveau de chaque UES. Enfin, des délégués syndicaux relais ont pour mission d'accompagner les DSN et les DSC. Depuis 2018, l'ensemble des négociations collectives est centralisée au niveau de la maison-mère pour les trois entités du groupe (UES Exploitation, UES Services et filiale Logistique).

L'établissement rencontré est un hypermarché employant 546 salariés, ayant pour une très grande majorité d'entre eux le statut d'employé- seuls 50 cadres y travaillent. Comparativement au secteur dans son ensemble, l'ancienneté des salariés y est très élevée (25 à 30 ans contre 12 ans en moyenne dans les hypermarchés⁶²). De même, 95 % des salariés ont un CDI (contre 89 % en moyenne dans la branche), le reste étant des contrats saisonniers tandis que l'usage des CDD est limité au remplacement de salariés en arrêt de travail.

⁶¹ Ce dernier exerçait depuis 2011 un mandat de représentant de section syndicale.

⁶² Observatoire prospectif du commerce (2020), « Repères & tendances. Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire ».

Contrairement à IndCo, les filiales du groupe ne se livrent pas à une concurrence entre elles. Même si FilCo évolue dans un contexte concurrentiel du fait de l'implantation d'enseignes concurrentes dans la zone commerciale, l'offre de produits dépend surtout de la demande des clients plutôt que de la concurrence. D'après les interlocuteurs rencontrés, les résultats sont jugés stables et les objectifs de résultats et de masse salariale sont fixés par la maison-mère. L'établissement demeure en revanche indépendant dans sa gestion de la main-d'œuvre à l'exception du recrutement des cadres qui est validé au niveau régional.

Lors de la réorganisation territoriale, Filco a été intégré à une zone de vie comprenant également trois supermarchés implantés en région parisienne. Cette réorganisation n'est pas sans conséquence sur les relations sociales puisque le mandat des élus au CSE mis en place en 2019 dans l'établissement enquêté couvre désormais 4 magasins. Actuellement, trois organisations syndicales sont implantées dans l'établissement : la CFTC est majoritaire avec 60 % des voix, viennent ensuite la CGT-FO et la CFE-CGC. Au sein de l'établissement rencontré, il n'y a pas à proprement parlé de négociation collective, l'ensemble des accords étant discuté au niveau de la maison mère FilCo_NAT, puis déclinés par application directe dans les filiales du groupe. Sur le périmètre national du groupe, les cinq principales organisations syndicales françaises sont représentées : la CFTC (38%), la CFDT (20%), la CGT-FO (15 %) et la CGC (13%), la CGT (13 %). Le représentant de la direction rencontré au niveau de la maison-mère présente cette « cartographie syndicale particulière » : la CFTC est en effet le premier syndicat représentatif au niveau du groupe tandis qu'elle arrive en 4^{ème} position au niveau de la branche. De même, la CGT-FO qui est le premier syndicat au niveau de la branche, n'arrive qu'en troisième position dans l'entreprise enquêtée.

4. La branche des Bureaux d'études

Le secteur d'activité de la branche des bureaux d'études illustre le profil de « faible normalisation collective » (cf. la typologie présentée dans le chapitre 2 du rapport). Il agit autant d'une faible normalisation via la négociation de branche que la négociation d'entreprises. Les bureaux d'études sont un secteur d'activité en forte croissance où la régulation se fait principalement par les salaires et une mobilité externe des salariés.

Pour cette monographie, douze entretiens semi-directifs d'une durée de 1,30 heure à 3 heures ont été menés au niveau de la branche et des entreprises (voir tableau). Au niveau des établissements, nous avons pu rencontrer l'ensemble des répondants à l'enquête REPOSE 2017. 3 entretiens complémentaires ont pu être menés auprès de représentants d'une union départementale.

Entretiens réalisés

Interlocuteur	Codage
Branche CFDT	Br/CFDT
Branche CFTC	Br/CFTC
Branche CGT	Br/CGT
Branche Syntec	Br/Syntec
Branche Cinov	Br/Cinov
Fédération syndicale régionale 1	Fed/synd1
Fédération syndicale régionale 2	Fed/synd2
Entreprise 1 DRH	Indo/DRH
Entreprise 1 DS membre du CSE CGC	Indo/DS-CSEC1
Entreprise 1 DS membre du CSE CGT	Indo/DS-CSEC2
Entreprise 2 DRH	Sctou/DRH
Entreprise 2DS	Sctou/DS

4.1. Une grosse branche marquée par la diversité de ses activités

La branche regroupe plus de 1 million de salariés (1 024 700) avec champ d'activités variées : bureaux d'études techniques, conseil, sondages, foires et salons. Les activités couvertes par la branche sont hétéroclites. Au sein de la branche, se côtoient des profils d'emplois très différents avec d'un côté les emplois dans l'informatique qui regroupent des salariés qualifiés, à temps plein et en CDI, et, de l'autre, des emplois dans l'événementiel qui regroupent des salariés plus précaires et moins formés.

Le cœur de la branche se concentre sur l'activité des bureaux d'études techniques et celle de service du numérique qui rassemblent presque 90% des salariés du secteur. En termes de secteur d'activité NAF, ces salariés relèvent presque à part égale du secteur « Information et communication » (NAF JZ – 45%) et du secteur « Activités scientifiques et techniques ; services administratifs et de soutien » (NAF MN – 49%). Du fait de ces activités, la branche se distingue d'autres branches par **l'importance des emplois de cadres, la sur-représentation de jeunes salariés et une relative sous-représentation des femmes** (cf. tableau 1). Cela a une incidence sur les salaires : les salaires moyens de la branche sont plus élevés qu'en moyenne, la part des salariés payés au voisinage du SMIC y est plus faible et la part de salariés payés au-delà de trois fois le smic y est deux fois plus importante (cf. tableau 8).

Tableau 8 : Caractéristiques de emplois salariés de la branche

Caractéristiques des salariés (en % des salariés présents au 31/12)	IDCC	CRIS	Ensemble des conventions collectives de branche
29 ans ou moins	28,1	28,6	22,2
50 ans ou plus	16,0	16,0	26,3
Femme	33,7	37,3	44,1
Cadre	63,3	57,1	18,9
Profession intermédiaire	19,8	19,2	19,5
Employé	14,6	21,0	32,5
Ouvrier	2,3	2,8	29,1
Taux de temps partiel	9,2	11,3	20,7
Caractéristiques des salaires	IDCC	CRIS	Ensemble des conventions collectives de branche
Salaire mensuel net moyen d'un équivalent-temps plein (en euros)	3 110	2 950	2 280
Ecart femmes/hommes* pour le salaire mensuel net moyen (en %)	-20,6	-25,0	-19,8
Répartition des salaires** en fonction du Smic (en %)			
Compris entre 1,0 et 1,05 fois le Smic	2,4	4,5	6,6
Supérieurs à 3 fois le Smic	24,6	22,6	11,7

Source : Insee, DADS 2016

Mais au sein de l'activité des bureaux d'études techniques et les entreprises de service du numérique, deux mondes se côtoient avec d'un côté, celui des entreprises de service du numérique (ESN) de plein pied dans le secteur tertiaire dont l'emploi croît rapidement (avec des entreprises comme Capgemini, Altran, Accenture), de l'autre, celui des bureaux d'études techniques regroupant des entreprises de taille plus modeste, historiquement ancrées au secteur industriel (avec des entreprises comme Technip, Akka).

La branche est assez récente (elle date des années 1970) et s’est historiquement construite autour d’un pôle d’ingénieurs de métiers de bureaux d’études, dans une logique « d’ordre professionnel ». En effet, la double condition pour adhérer au syndicat professionnel était d’« être diplômé d’une école d’ingénieurs, et d’être patron, propriétaire de son entreprise. Il fallait exercer la profession » (Br/Part 2). Dans les années 1990, une autre fédération professionnelle s’est instituée pour répondre au besoin des entreprises qui ne répondaient pas à ces deux conditions et du fait de l’émergence des métiers du numérique. La branche compte donc deux organisations patronales : CINOV (acteur historique rassemblant plutôt les « petites » entreprises) et la fédération SYNTEC (qui rassemble les « grosses entreprises »). Au fil des années les métiers de la branche se sont déportés vers les métiers du numérique favorisant du coup plutôt Syntec. Si côté Patronal c’est la fédération Syntec qui est majoritaire, côté salariés, c’est la CFDT (cf. tableau 9).

Tableau 9 : représentativité des acteurs paritaires au niveau de la branche

	Salariés (2017)					Patronat (2017)	
	CFDT	CGT	CGT-FO	CFE-CGC	CFTC	CINOV	Fédération SYNTEC
Branche	35,55	18,47	10,43	22,16	13,4	44,65	55,35
Moyenne nationale	30,33	28,56	17,93	12,28	10,9	-	-

Source : DGT

4.2. Les entreprises du secteur connaissent une croissance de l’emploi

Côté entreprises, la répartition par taille est très proche de la moyenne nationale, avec plus de 80% des entreprises qui emploient de moins de 9 salariés. Le secteur compte une part plus importante d’entreprises mono-établissements (cf. tableau 10). Et cela s’est renforcé ces dernières années avec la multiplication des situations d’auto-entrepreneur.

La particularité de la branche bureaux d’études est qu’elle porte sur un secteur d’activité en progression constante. **Une des principales difficultés des entreprises est de gagner en attractivité pour stabiliser une main d’œuvre qualifiée particulièrement mobile.**

Tableau 10 : Caractéristiques des entreprises de la branches

Nombre d'entreprises et d'établissements	Ayant cet IDCC comme convention collective principale	Ayant au moins un salarié avec cet IDCC	CRIS	Ensemble des conventions collectives de branche
Nombre d'entreprises	72 970	73 670	86 910	1 383 960
Nombre d'établissements	82 030	82 780	97 440	1 755 770

Répartition des entreprises ayant cet IDCC comme convention collective principale, par taille d'entreprise	Entreprises ayant cet IDCC comme convention collective principale	CRIS	Ensemble des conventions collectives de branche
1 à 9 salariés	81,9	83,0	81,3
10 à 19 salariés	8,9	8,3	8,9
20 à 49 salariés	6,0	5,5	5,7
50 à 99 salariés	1,7	1,6	2,1
100 à 249 salariés	1,0	0,9	1,2
250 à 499 salariés	0,3	0,3	0,4
500 salariés ou plus	0,2	0,2	0,4
Total	100,0	100,0	100,0

Source : Insee, DADS 2016

4.3. Présentation des deux entreprises étudiées : Inbo et Sctou⁶³

❖ **Inbo : une société centrée sur le conseil et l'ingénierie industrielle**

Inbo est aujourd'hui un groupe regroupant 13 entreprises. A l'origine du groupe, il y a la volonté d'un ancien salarié de reprendre son entreprise de bureau d'études mécaniques en difficulté dont il rachète le fonds de commerce en 1998. Quelques années plus tard, l'entreprise se rapproche d'une autre entreprise spécialisée dans les calculs et d'un cabinet de simulation numérique ce qui permet de couvrir plusieurs secteurs d'activité : le naval, l'aéronautique, le spatial et l'énergie. Ces entreprises sont principalement localisées dans l'ouest (Charentes, Nantes), le sud-ouest (Toulouse), le nord-ouest (Brest, le Havre). En 2012, ces différentes entreprises décident de fusionner fondant un groupe multisite de 400 personnes environ. Le groupe vers 2018 crée des filiales à l'étranger et compte aujourd'hui un peu plus de 650 salariés. Par rapport à d'autres entreprises du secteur, toutes ses activités ne se déroulent pas chez des entreprises clientes via de l'assistance technique. La société a ses propres locaux, au siège, au sein desquels elle réalise une partie de ses études.

En dépit de cette dynamique globale de croissance, le groupe a connu une crise entre 2008 et 2010 et a renoué avec la croissance en 2012, croissance qui s'est accélérée depuis via du recrutement interne et de la croissance externe (rachat de petits cabinets d'ingénierie). La dynamique de croissance repose

⁶³ Les noms des entreprises ont été changés.

aussi beaucoup sur la bonne santé du secteur aéronautique et les programmes d'airbus. Pour éviter une dépense trop forte, le groupe cherche à lisser son activité en diversifiant ses clients.

La société fait face à un turn over important de ses équipes, ce qui l'a conduit par exemple en 2019 à recruter 130 salariés pour compenser les départs. Ce turn over s'explique par le fait que l'entreprise sert de première expérience à de jeunes ingénieurs et par des projets à destination des clients qui ont une durée de vie limitée ce qui conduit à un roulement de CDD. Le groupe compte parmi ses salariés essentiellement des techniciens (ETAM dont le premier niveau d'embauche est à bac +2) et des ingénieurs (Cadres) dont la proposition varie en fonction des contrats passés avec les clients et donc de leurs besoins. Aujourd'hui la proportion est à 55% de cadres et 45% d'ETAM. 80% des salariés sont en CDI, 10-12% de CDI de chantier et le reste en CDD.

Bien qu'ayant depuis un moment une taille assez forte, le groupe n'a pas de tradition syndicale bien implantée. Il a commencé à se structurer sur la question en 2012 en organisant une négociation collective centralisée pour une partie des 13 établissements du groupe à travers des regroupements : un comité central d'entreprise et 5 comités d'établissements. Selon les formes de rachats actés, certaines entités du groupe sont restées des entreprises avec leur propre autonomie. Il s'agit souvent d'entreprises de petite taille (10, 20, 30 ou 50 salariés) qui n'avaient pas d'instance représentative du personnel ni de DS. Au sein du groupe coexiste donc des entités ayant leurs propres traditions, leurs propres métiers. Le dialogue social s'est structuré avant tout au niveau du siège et le choix fait est de ne pas imposer un dialogue social de groupe à ce stade.

Au niveau de la maison mère, il y avait trois syndicats représentatifs (la CGT, la CGC et FO) dont aucun n'avait la majorité même si la CGT était à près de 48%. Suite aux dernières élections, la CGT a été dépassée par la CFDT et la CGC qui sont toutes deux en capacité de signer un accord majoritaire ce qui pour la direction pourrait simplifier le dialogue social.

❖ **Sctou : une entreprise d'ingénierie et de conseil en système numérique**

Sctou est entreprise d'un groupe qui a été façonné en moins de quatre ans par un fonds d'investissement ayant initialement racheté une entreprise d'environ 500 salariés ayant 30 ans d'ancienneté et qui a fait par la suite de la croissance externe, pour atteindre 3 000 salariés (dont la majorité sont en France soit 2 500). Le fonds a cédé ses parts à un autre fonds il y a environ 1 an et le nouvel acquéreur se fixe un doublement du chiffre d'affaires pour les quatre prochaines années (passant de 220 à 500 millions) et atteindre un effectif de 5 000 salariés. Pour atteindre cet objectif, le cap fixé est de s'ouvrir à l'international. Une entreprise espagnole a déjà été rachetée et les négociations sont en cours avec une entreprise Allemande. En dépit de cette forte dynamique de croissance, le groupe reste petit par rapport aux « gros » du secteur comme Capgemini, Alten ou Athos. « Même à 5 000 on reste encore petits poucets » (Sctou/DRH).

Le groupe est spécialisé dans les systèmes numériques et le management de la performance des opérations industrielles avec des clients dans l'aéronautique par exemple. Le groupe est constitué à 90% de cadres et d'ingénieurs.

Le groupe s'est constitué en UES il y a deux ans pour ses entreprises françaises et a lancé des négociations pour harmoniser le « statut social des salariés ». Mais au sein des entreprises rachetées, il n'y avait pas de tradition de dialogue social. Celui-ci se structure depuis 4 ans. Il y a à ce jour deux organisations syndicales implantées, la CFTC et la CGC qui a 52% de représentativité.

En évolution permanente, rassemblant des entités aux fonctionnements distincts. La stratégie depuis deux ans est de travailler le levier RH et celui des « relations sociales » afin de créer un sentiment d'appartenance commun, comme le résume un des représentants de la direction. Cela conduit à sortir de ce qui a été instauré par « l'usage » (par exemple comme l'instauration de primes de vacances) pour aller vers la formulation d'accords.

Annexe 2 : Questions mobilisées dans les vagues 2004-2005, 2010-2011 et 2017 de l'enquête REPONSE (extraits de questionnaire)

Version 2004-2007 et 2010-2011	Version 2017
<p>6.1. Pour les différentes catégories de salariés de votre E..., le montant du salaire de base est-il fixé à partir d'un système formalisé de classification ?</p> <p><i>(modalités posées en fonction des catégories de salarié présentes dans l'établissement en 0.1a.)</i></p> <p><i>Enquêteur : Enumérer – Une seule réponse – Montrer liste 6.1</i></p> <p>Oui, à partir de la convention collective de branche 1</p> <p>Oui, à partir de l'accord ou la convention collective d'entreprise ou d'établissement 2</p> <p>Oui à partir d'un autre mode d'évaluation 3</p> <p>NON 4</p> <p>(NSP) 9</p> <p><i>(Si 0.1a (a) =1)</i></p> <p>Pour les cadres</p> <p><i>(Si 0.1(b) = 1)</i></p> <p>Pour les non cadres</p>	<p>[S par affirmation] 6.1. Pour les différentes catégories de salariés de votre « entreprise » / « établissement », le montant du salaire de base est-il fixé à partir d'un système formalisé de classification ?</p> <p>[Réponses en colonne :]</p> <p>1. Oui, à partir de la convention collective de branche</p> <p>2. Oui, à partir de l'accord ou la convention collective d'entreprise ou d'établissement</p> <p>3. Oui à partir d'un autre mode d'évaluation</p> <p>4. NON</p> <p>5. (NSP)</p> <p>[Affirmations en ligne :]</p> <p>(a) [Si 0.1a(a)=1] Pour les cadres</p> <p>(b) [Si 0.1a(b)=1] Pour les non cadres</p>

6.2. Pour tous les thèmes suivants, la convention collective de branche est-elle utilisée dans votre E... ?	[S par affirmation] 6.2. Pour chacun des domaines suivants, en plus du code du travail, votre entreprise applique-t-elle...			
<i>Enquêteur : Enumérer – Montrer Carte 6.2</i>				
	[Réponses en colonne :]			
OUI	1. une convention collective de branche exclusivement			
NON, bien que la convention collective aborde cette question	2. des accords d'entreprise (éventuellement associés à une convention collective de branche)			
NON, la convention collective n'aborde pas cette question	3. ni accord d'entreprise ni convention de branche			
NSP	4. (NSP)			
Le calcul des primes (ancienneté, treizième mois, etc.)	4. (NSP)			
La détermination de la hiérarchie salariale des emplois	[Affirmations en ligne :]			
L'emploi et les règles de mobilité (embauche, départ, mutation, promotion)	a. Le temps de travail (durée, aménagement...)			
Le temps de travail (durée, aménagement)	b. Les conditions de travail (sécurité, pénibilité ...)			
Les conditions de travail (sécurité, etc.)	c. La formation professionnelle, l'apprentissage			
La formation professionnelle, l'apprentissage	d. La protection sociale complémentaire			
Le droit d'expression des salariés, le droit syndical	e. L'emploi et les règles de mobilité (embauche, départ, mutation, promotion ...)			
L'égalité professionnelle	f. Le droit d'expression des salariés, le droit syndical			
L'épargne salariale				
La retraite complémentaire et la prévoyance maladie				
6.6. Pour les décisions de revalorisation des salaires dans votre l'E..., quelle importance ont eu les critères suivants au cours des trois dernières				

années (2008, 2009, 2010) ?				
1.1.1.1.1 Enquêteur : Enumérer chaque item – Montrer carte 6.6				
	Primordiale	Secondaire	Pas d'importance	NSP
L'inflation	1	2	3	4
Les résultats financiers de l'entreprise	1	2	3	4
La comparaison avec les salaires accordés par d'autres employeurs	1	2	3	4
La nécessité de maintenir un bon climat social	1	2	3	4
Les recommandations de branche	1	2	3	4
Les directives du siège ou de la maison mère	1	2	3	4
La revalorisation du SMIC	1	2	3	4
<i>Enquêteur : indiquez, si besoin, que le questionnaire est bientôt terminé et qu'il ne reste plus qu'à aborder la négociation et les conflits</i>				
7.1a. A propos des salaires versés en 2010 dans votre établissement, y a-t-il eu une discussion ou une négociation avec les représentants du personnel ou avec des salariés ?				
<i>Enquêteur : Les négociations sur les salaires ont en général lieu sur le premier ou le dernier trimestre de l'année.</i>				

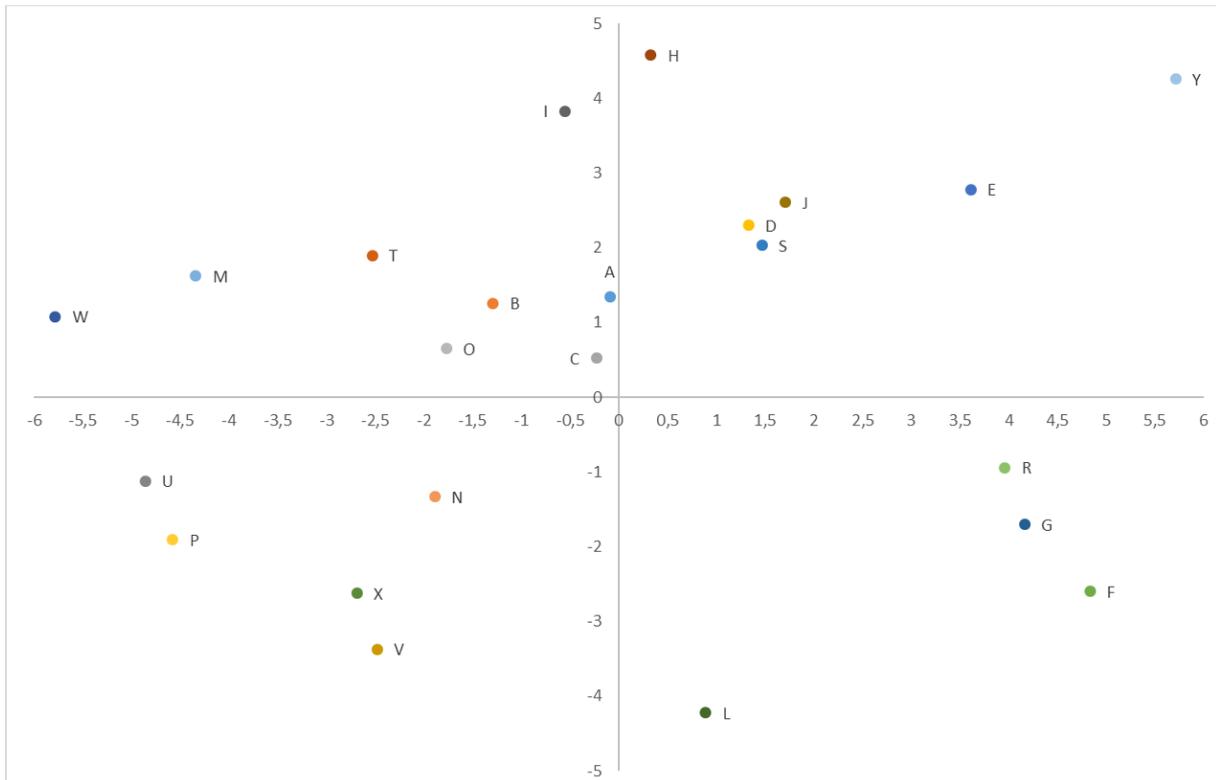
<p>Oui..... 1</p> <p>Non 2</p> <p>(NSP) 9</p>	
<p>7.11. Au cours des 3 dernières années (2008, 2009, 2010) y a-t-il eu discussion ou négociation sur les thèmes suivants ?</p> <p><i>Enquêteur : Enumérer</i></p> <p><i>Si 0.6=2, afficher la consigne « Montrer liste 7.11 » (sinon, filtrer la consigne)</i></p> <p>OUI au niveau de l'établissement seulement 1</p> <p>OUI au niveau de l'entreprise seulement 2</p> <p>OUI au niveau de l'établissement et de l'entreprise 3</p> <p>OUI 4</p> <p>NON 5</p> <p>(NSP) 9</p> <p><i>Si 0.6 = 1 NE PAS POSER 1, 2,3</i></p> <p><i>Si 0.6 = 2 NE PAS POSER 4</i></p>	<p>Base : Si NOIEP=0 ou DSETAB=1 ou DSENTR=1 ou DSUES=1 ou RSSETAB=1</p> <p>[S] 7.1a. Au cours des trois dernières années (2014 - 2016), des négociations collectives ont-elles été engagées avec des représentants de salariés de l'entreprise, de l'établissement, « ou de l'UES », dans le but d'aboutir à un accord collectif, que celui-ci ait été signé ou non ?</p> <p>Oui 1</p> <p>Non 2</p> <p>(NSP) 3</p>

<p>Le temps de travail</p> <p>Les qualifications, classifications, carrières</p> <p>L'emploi</p> <p>Les conditions de travail</p> <p>Les changements technologiques ou organisationnels</p> <p>La formation professionnelle</p> <p>Le droit d'expression des salariés, droit syndical</p> <p>L'égalité professionnelle (hommes-femmes)</p> <p>L'épargne salariale (y compris intéressement, participation)</p> <p>La protection sociale complémentaire</p>	
	<p>Base : Si DSETAB<>1 et DSENTR <>1 et DSUES <>1 et RSETAB <>1 et NOIEP <>0</p> <p>[S] 7.1b. Au cours des trois dernières années (2014 - 2016), un salarié a-t-il été mandaté par une organisation syndicale pour mener une ou plusieurs négociations collectives avec des représentants de la direction de l'entreprise (ou de l'établissement, « ou de l'UES ») ?</p> <p>Oui 1</p> <p>Non 2</p> <p>(NSP) 3</p>
	<p>Base : Si 7.1a=1 ou 7.1b=1</p> <p>[M par affirmation] 7.2a. Les négociations collectives menées ces trois dernières années ont-elles porté sur les thèmes suivants ?</p>

	<p>Si MULTI=1, une seule réponse possible.</p> <p>[Réponses en colonne :]</p> <p>1 [Si MULTI=2] OUI au niveau de l'établissement seulement</p> <p>2 [Si MULTI=2] OUI au niveau de l'entreprise / de l'UES seulement</p> <p>3 [Si MULTI=2] OUI au niveau de l'établissement ET de l'entreprise / de l'UES seulement</p> <p>4 [Si MULTI=1] OUI</p> <p>5 NON</p> <p>6 (NSP)</p> <p>[Affirmations en ligne :]</p> <p>a. Les salaires, primes, et autres indemnités</p> <p>b. Le temps de travail TEMPSW_16</p> <p>c. Les qualifications, classifications, carrières KALCA_16</p> <p>d. L'emploi (y compris négociations sur PSE, maintien de l'emploi, contrat génération, travailleurs handicapés) EMPLOI_16</p> <p>e. Les conditions de travail (sécurité, risques psychosociaux, pénibilité, santé) CONDW_16</p> <p>f. Les changements technologiques ou organisationnels TECHORGA_16</p> <p>g. La formation professionnelle FORMPRO_16</p>
--	--

	<p>h. Le droit d'expression et la représentation des salariés, le droit syndical EXPSYND_16</p> <p>i. L'égalité professionnelle entre femmes et hommes EGALPRO_16</p> <p>j. L'épargne salariale (y compris intéressement, participation) EPSAL_16</p> <p>k. La protection sociale complémentaire PROTSOL_1</p> <p>l. Un ou plusieurs autres thèmes NEGAUT_16</p>
--	---

Annexe 3 : Projection des branches CRIS dans le plan factoriel



Source : Enquête REPONSE 2017 ; Volet « Représentants de la direction », DARES.

Champ : Établissements du secteur privé marchand de 10 salariés ou plus.

Note : Chaque axe illustre une part de l'inertie totale du nuage : le premier axe concentre 35,52 % de l'inertie et le second 27,95 %.

Note : A - Métallurgie et sidérurgie ; B - Bâtiment et travaux publics ; C - Chimie et pharmacie ; D - Plastiques, caoutchouc et combustible ; E - Verre et matériaux de construction ; F - Bois et dérivés ; G - Habillement, cuir et textile ; H - Culture et communication ; I - Agro-alimentaire ; J - Commerce de gros et Import-Export ; K - Commerce, principalement, alimentaire ; L - Commerce de détail, principalement non alimentaire ; M - Services de l'automobile et des matériels roulants ; N - Hôtellerie, restauration et tourisme ; O - Transports (hors statuts) ; P - Secteur sanitaire et social ; Q - Banques, établissements financiers et assurance ; R - Immobilier et activités tertiaires liés au bâtiment ; S - Bureaux d'études et prestations de service aux entreprises ; T - Professions juridiques et comptables ; U - Nettoyage, manutention, récupération et sécurité ; V - Branches non agricoles diverses ; W - Branches agricoles ; X - Secteurs sous statut ; Y - Hors convention de branches ou statuts.

Annexe 4 : Statistiques descriptives sur les variables illustratives

	Normalisation mixte	Normalisation forte au niveau de la branche	Normalisation forte au niveau de l'entreprise	Faible de normalisation collective	Ensemble du champ
Part des établissements	43,24	21,76	21,40	13,61	
Part des salariés concernés	40,97	23,65	22,70	12,68	
Caractéristiques structurelles des établissements					
Taille de l'établissement					
ET01 – de 11 à 19 salariés	41,05	36,70	35,82	34,84	38,14
ET02 – de 20 à 49 salariés	36,64	32,84	39,69	48,09	38,03
ET03 – de 50 à 99 salariés	12,43	19,41	13,00	9,52	13,67
ET04 – de 100 à 199 salariés	5,87	6,73	6,75	4,57	6,07
ET05 – de 200 à 499 salariés	3,18	3,28	3,90	2,28	3,23
ET06 – 500 salariés ou plus	0,84	1,04	0,82	0,71	0,86
Taille de l'entreprise					
EN01 – de 11 à 49 salariés	62,28	43,46	48,43	63,51	53,39
EN02 – de 50 à 299 salariés	22,94	26,36	19,11	18,02	22,19
EN03 – 300 salariés ou plus	14,78	30,18	32,46	18,46	22,42
Nombre d'établissements de l'entreprise					
Mono-établissement	57,83	44,41	45,32	50,37	51,22
Etablissement d'une entreprise multi-établissement	42,17	55,59	54,68	49,63	48,78
Liens avec l'entreprise					
Franchise	0,43	0,95	11,85	2,72	3,30
Groupement d'entreprise	2,75	11,45	5,07	4,21	5,34
Appartient à un groupe	42,28	25,18	43,54	43,46	38,99
Totalement indépendant	54,46	60,45	38,65	48,35	51,55
NSP	0,09	1,96	0,89	1,26	0,83
Appartenance à une UES					
oui	8,84	11,05	16,02	11,83	11,26
non	90,04	86,88	81,32	86,94	87,06
nsp	1,12	2,07	2,66	1,23	1,67
Liens de filialisation de l'entreprise					
Tête de Groupe	11,73	24,63	12,91	17,90	14,76
Une des filiales du groupe	87,79	71,37	85,29	76,96	83,24
NSP	0,49	3,99	1,80	5,14	2,00
Cotation en bourse					
Oui	2,11	5,12	2,83	4,17	2,98
Non	97,53	94,47	95,38	94,79	96,28
NSP	0,36	2,40	1,79	1,04	1,04
Age de l'établissement					
Moins de 5 ans	7,26	11,26	9,04	12,19	9,18
De 5 à 9 ans	24,26	23,5	23,67	37,4	25,76
De 10 à 19 ans	29,4	27,48	35,77	30,44	30,49
De 20 à 49 ans	32,9	26,22	25,49	16,3	27,6
Plus de 50 ans	2,59	0,08	0,76	0,36	1,35
NSP	3,59	11,47	5,27	3,31	5,63
Secteur d'activité					
Fabrications de denrées alimentaires, de boissons et de produits à base de tabac	5,87	0	0	0	2,54
Cokéfaction et raffinage	0,03	0	0	0,04	0,02
Fabrications d'équipements électriques, électroniques, informations ; fabrication de machines	4,59	0	0,02	0	1,99
Fabrication de matériel de transport	1,42	0	0	0	0,61
Fabrication d'autres produits industriels	19,7	1,04	7,41	0,7	10,43
Industries extractives, énergie, eau, gestion des déchets et dépollution	1,02	5,33	0,65	0	1,74
Construction	21,5	0	1,02	4,26	10,09
Commerce ; réparation d'automobiles et motocycles	18,72	0,85	36,12	24,35	19,32
Transports et entreposage	12,21	1,31	1,36	3,42	6,32
Hébergement et restauration	0,37	0,03	29,18	0	6,41
Information et communication	1,75	0,35	0,42	15,1	2,98

	Normalisation mixte	Normalisation forte au niveau de la branche	Normalisation forte au niveau de l'entreprise	Faible de normalisation collective	Ensemble du champ
Part des établissements	43,24	21,76	21,40	13,61	
Part des salariés concernés	40,97	23,65	22,70	12,68	
Activités financières et d'assurance	0,26	0,8	7,81	2,55	2,3
Activités immobilières	0,04	1,48	1,32	6,79	1,55
Activités scientifiques et techniques; services administratifs et de soutien	8,84	21,81	5,2	27,28	13,39
Administration publiques, enseignement, santé humaine et action sociale (secteur associatif)	0,93	46,23	2,77	4,08	11,61
Administration publiques, enseignement, santé humaine et action sociale (hors associatif)	0,87	16,01	2,1	4,1	4,87
Autres activités de services (secteur associatif)	0,64	4,44	2,15	4,23	2,28
Autres activités de services (secteur associatif)	1,24	0,33	2,48	3,09	1,56
Branches professionnelles "CRIS"					
A - Métallurgie et sidérurgie	21,26	0	0	0	9,19
B - Bâtiment et travaux publics	23,07	0	0	0	9,98
C - Chimie et pharmacie	5,48	0	0	0	2,37
D - Plastiques, caoutchouc et combustible	3,2	0	0	0	1,38
E - Verre et matériaux de construction	4	0	0	0	1,73
F - Bois et dérivés	0	0	7,41	0	1,59
G - Habillement, cuir et textile	0	0	10,46	0	2,24
H - Culture et communication	6,85	0	0	0	2,96
I - Agro-alimentaire	11,4	0	0	0	4,93
J - Commerce de gros et Import-Export	0	0	0	23,75	3,23
K - Commerce, principalement, alimentaire	0	0	19,8	0	4,24
L - Commerce de détail, principalement non alimentaire	0	0	10,03	0	2,15
M - Services de l'automobile et des matériels roulants	7,88	0	0	0	3,41
N - Hôtellerie, restauration et tourisme	0	0	32,52	0	6,96
O - Transports (hors statuts)	12,96	0	0	0	5,6
P - Secteur sanitaire et social	0	60,67	0	0	13,2
Q - Banques, établissements financiers et assurance	0	0	8,98	0	1,92
R- Immobilier et activités tertiaires liées au bâtiment	0	0	0	14,32	1,95
S - Bureaux d'études et prestations de service aux entreprises	0	0	0	39,98	5,44
T - Professions juridiques et comptables	0	12,48	0	0	2,72
U - Nettoyage, manutention, récupération et sécurité	0	11,96	0	0	2,6
V - Branches non agricoles diverses	0	0	10,8	0	2,31
W - Branches agricoles	3,9	0	0	0	1,69
X- Secteurs sous statut	0	14,89	0	0	3,24
Y - Hors convention de branches ou statuts	0	0	0	21,95	2,99

	Normalisation mixte	Normalisation forte au niveau de la branche	Normalisation forte au niveau de l'entreprise	Faible de normalisation collective	Ensemble du champ
Part des établissements	43,24	21,76	21,40	13,61	
Part des salariés concernés	40,97	23,65	22,70	12,68	
Relations de sous-traitance					
Activité de sous-traitance (preneurs d'ordres)					
Oui, pour au moins 90 % du CA	23,77	15,89	9,74	18,72	18,37
Oui, pour 50 à 89 % du CA	9,18	2,42	3,37	3,72	3,72
Oui, pour 25 à 49% du CA	3,98	1,54	0,43	3,38	2,61
Oui, pour 10 à 24% du CA	5,95	0,51	2,01	3,16	3,54
Oui, pour moins de 10 % du CA	8,51	4,72	2,60	7,88	6,33
Non	47,91	74,12	81,12	62,55	62,72
NSP	0,70	0,81	0,72	0,58	0,71
Existence d'un donneurs d'ordre principal					
Oui	35,08	45,52	42,54	32,87	37,13
Non	62,08	52,34	53,60	64,03	59,99
Sans objet	2,20	1,26	3,86	2,91	2,34
NSP	0,63	0,88	0,00	0,19	0,54
Recours à la sous-traitance					
Oui	87,5	67,78	79,41	83,95	81
Non	11,97	31,08	19,85	14,03	18,09
Sans objet	0,53	1,13	0,66	2,02	0,89
NSP	0	0,01	0,09	0	0,02
Part des dépenses de soustraction dans le CA					
Plus de 20 %	11,12	7,06	3,28	5,73	7,97
Entre 10 et 19 %	17,09	11,78	11,79	9,70	13,97
Entre 2 et 9 %	34,28	28,39	27,18	36,05	31,97
Moins de 2%	31,32	43,09	51,33	38,51	38,68
NSP	6,19	9,68	6,41	10,00	7,41
Positionnement économique et stratégique					
Evolution de l'activité entre 2014 et 2016					
Fortement croissant	8,09	8,02	5,20	11,37	7,90
croissant	33,69	32,61	30,58	43,93	34,18
Stable	36,65	43,58	39,11	24,76	37,07
Décroissant	16,59	12,45	18,77	17,32	16,26
Fortement décroissant	4,75	2,12	5,20	2,16	3,92
NSP	0,22	1,22	1,13	0,46	0,67
Orientations du marché					
Non marchand (cf question 4.8)	0,88	42,30	3,49	6,92	11,27
Local	25,98	32,26	45,19	21,34	30,83
Régional	29,09	12,24	11,10	13,13	19,41
National	22,11	7,06	20,87	34,23	20,22
Européen	7,57	1,14	5,95	7,22	5,78
Mondial	14,36	4,98	12,81	17,15	12,37
(NSP)	14,36	0,01	0,58	0,01	0,13
Secteur marchand					
marchande	99,18	68,51	96,51	94,16	91,26
non marchande	0,82	31,49	3,49	5,84	8,74
Critère principal de détermination des prix					
A un règlement (profession, Etat, etc.)	4,38	25,36	2,55	6,08	8,78
Aux coût de production, fournisseurs	37,19	10,21	25,05	23,59	26,87
Aux prix de la concurrence	10,58	3,22	17,9	10,89	10,59
Aux clients principaux	5,74	1,35	2,65	4,64	3,97
Au marché	37,06	11,46	39,46	44,75	33,05
Autres	2,68	4,91	6,84	1,09	3,84
Ne souhaite pas répondre	0,17	0,33	0,35	0,2	0,25
NSP	1,32	0,88	1,69	1,84	1,37
Objectifs quantifiés et précis					
Rentabilité	64,93	43,24	70,5	72,23	62,4
Croissance de l'activité et part de marché	58,46	34,22	63,45	65,65	55,23
Respect du budget	76,81	83,92	84,73	79,32	80,4
Coûts salariaux	71,21	73,76	79,68	72,97	73,82
Qualité	81,45	81,91	82,34	76,6	81,08
Sécurité	80,93	78,46	78,21	72,95	78,72

	Normalisation faible au niveau de la branche	Normalisation forte au niveau de la branche	Normalisation forte au niveau de l'entreprise	Pas de normalisation collective	Ensemble du champ
Part des établissements	43,24	21,76	21,40	13,61	
Part des salariés concernés	40,97	23,65	22,70	12,68	
Représentation du personnel et relations sociales					
Présence d'un délégué syndical					
Dans l'établissement	34,96	36,71	33,99	20,37	33,14
Dans l'entreprise	15,86	33,37	25,23	19,71	22,00
Dans l'UES	22,52	22,37	15,47	28,29	21,64
Présence d'IRP élues					
Délégués du personnel	41,91	52,45	50,25	53,30	47,54
Un comité d'établissement ou d'entreprise	20,31	28,87	28,59	20,72	24,00
Un CHSCT	27,24	33,22	28,95	28,93	29,14
Une instance similaire au CE	0,05	0,95	0,26	0,71	0,38
Une délégation unique du personnel ou une instance unique négociée regroupant DP et CE	10,93	10,45	6,11	5,87	9,10
Une DUP élargie au CHSCT ou une instance unique négociée regroupant DP, CE et CHSCT	3,51	4,26	2,55	3,15	3,42
Une instance unique négociée regroupant DP et CHSCT	0,00	0,56	0,24	0,26	0,21
Une instance unique négociée regroupant CE et CHSCT	0,27	0,27	0,34	0,05	0,26
Aucune instance élue	40,95	27,53	35,52	34,86	36,04
NSP	0,19	1,10	0,84	0,00	0,50
Présence d'un RSS (à défaut de DS)	2,31	3,01	3,57	3,96	2,96
Proportion de salariés syndiqués (Avis du RD)					
0%	52,25	36,14	51,87	52,99	48,47
1 à 5 %	15,58	23,74	17,97	21,55	18,68
de 5 à 10%	6,11	8,13	7,43	3,72	6,51
de 11 à 20 %	3,43	3,9	1,96	2,19	3,05
Plus de 20 %	3,36	4,25	3,96	1,54	3,43
Ne veut pas dire	0,04	0,24	0,12	0,28	0,13
NSP	19,23	23,59	16,69	17,74	19,44
Avis des représentants de la direction sur les représentations des salariés					
Les RP traduisent les aspirations des salariés					
Tout à fait d'accord	21,10	25,53	26,19	26,87	23,94
Plutôt d'accord	59,17	55,15	53,89	52,80	56,30
Plutôt pas d'accord	12,15	14,50	12,46	14,15	13,00
Pas du tout d'accord	5,40	2,36	5,01	2,54	4,27
NSP	2,18	2,46	2,44	3,63	2,49
Dans les négociations, les RP prennent en compte les possibilités économiques					
Tout à fait d'accord	16,23	19,32	20,57	20,17	18,37
Plutôt d'accord	48,71	47,74	49,92	43,97	48,11
Plutôt pas d'accord	23,90	25,72	20,02	21,52	23,14
Pas du tout d'accord	7,00	4,78	6,10	7,14	6,34
NSP	4,16	2,44	3,38	7,19	4,03
Dans les négociations, les RP influencent les décisions					
Tout à fait d'accord	5,47	5,09	8,31	9,05	6,48
Plutôt d'accord	55,00	53,45	51,57	52,51	53,59
Plutôt pas d'accord	28,26	28,36	26,35	27,15	27,72
Pas du tout d'accord	8,20	6,90	9,49	5,78	7,86
NSP	3,08	6,20	4,27	5,50	4,34
Les salariés sont en mesure de défendre directement leurs intérêts					
Tout à fait d'accord	54,41	46,98	51,75	48,19	51,38
Plutôt d'accord	37,60	43,21	40,54	43,18	40,21
Plutôt pas d'accord	4,62	7,05	4,54	6,00	5,32
Pas du tout d'accord	1,52	1,21	1,77	0,91	1,42
NSP	1,85	1,55	1,40	1,71	1,67

	Normalisation faible au niveau de la branche	Normalisation forte au niveau de la branche	Normalisation forte au niveau de l'entreprise	Pas de normalisation collective	Ensemble du champ
Part des établissements	43,24	21,76	21,40	13,61	
Part des salariés concernés	40,97	23,65	22,70	12,68	
Les syndicats jouent un rôle irremplaçable dans la représentation des salariés					
Tout à fait d'accord	3,51	13,20	8,34	7,37	7,18
Plutôt d'accord	26,39	29,13	31,55	26,47	28,10
Plutôt pas d'accord	35,39	35,93	34,03	39,88	35,83
Pas du tout d'accord	31,76	19,77	23,97	21,94	26,15
NSP	2,95	1,97	2,11	4,34	2,74
Les syndicats rendent des services aux salariés					
Tout à fait d'accord	4,68	13,16	9,08	11,17	8,35
Plutôt d'accord	49,68	52,38	55,92	55,14	52,34
Plutôt pas d'accord	26,94	20,64	21,17	23,84	23,91
Pas du tout d'accord	13,74	9,12	9,96	4,87	10,42
NSP	4,96	4,69	3,87	4,98	4,67
Les syndicats font passer leurs mots d'ordre et leurs intérêts avant ceux des salariés					
Tout à fait d'accord	23,48	17,19	20,06	21,03	21,05
Plutôt d'accord	43,57	35,55	41,35	40,88	40,99
Plutôt pas d'accord	21,38	30,61	25,06	25,89	24,79
Pas du tout d'accord	4,50	9,77	8,87	4,30	6,56
NSP	7,07	6,87	4,67	7,91	6,62
Les syndicats gênent le déroulement des activités					
Tout à fait d'accord	15,11	7,77	9,24	9,42	11,49
Plutôt d'accord	35,90	23,10	26,78	34,96	31,04
Plutôt pas d'accord	34,17	43,26	43,24	37,88	38,60
Pas du tout d'accord	9,17	20,72	15,65	8,23	12,94
NSP	5,64	5,14	5,09	9,51	5,94
Activité de négociation collective au niveau de l'établissement ou de l'entreprise					
Négociations collectives et thèmes entre 2014 et 2016					
Existence d'une négociation sur au moins un thème	35,00	42,45	39,05	35,39	37,54
Salaire	31,48	28,90	33,90	27,03	30,83
Temps de travail	15,40	21,95	17,17	21,33	18,01
Emploi	18,39	22,68	22,34	18,18	20,14
Conditions de travail	21,79	30,77	25,81	21,17	24,52
Formation professionnelle	16,50	26,58	21,37	19,60	20,15
Expression syndicale	11,85	19,36	19,34	17,25	15,82
Protection sociale	23,11	29,97	27,01	21,17	25,17
Aboutissement des négociations collectives					
Aucun accord	11,72	19,21	27,68	17,78	17,89
Au plus 2 accords	40,48	37,64	24,99	37,57	35,96
De 3 à 5 accords	28,64	28,04	22,19	19,8	25,92
Plus de 5 accords	19,16	15,11	25,15	24,84	20,22
Acteurs ayant participé à la négociation					
Représentants des salariés (DS, RSS, ou IRP élues)	57,71	57,45	56,66	51,77	56,59
Salarié mandaté (en l'absence d'IRP)	1,14	0,52	1,46	2,53	1,28
Rythme des réunions avec les RP dans le cadre des négociations collectives					
Au moins une fois par mois	16,04	20,28	21,04	23,9	19,21
Au moins une fois par trimestre	33,03	41,84	30,86	28,7	34,16
Au moins une fois par an	42,53	27,96	32,56	35,4	35,81
Moins d'une fois par an	5,62	3,29	1,96	2	3,77
NSP	2,77	6,63	13,57	9,99	7,05

	Normalisation faible au niveau de la branche	Normalisation forte au niveau de la branche	Normalisation forte au niveau de l'entreprise	Pas de normalisation collective	Ensemble du champ
Part des établissements	43,24	21,76	21,40	13,61	
Part des salariés concernés	40,97	23,65	22,70	12,68	
Recours aux services d'autres acteurs pour préparer les négociations					
Experts internes à l'entreprise (juriste, RH)	32,32	34,82	31,03	30,78	32,45
Organisations d'employeurs ou experts de la branche professionnelle	10,03	18,94	6,81	3,7	10,69
Chambre de commerce et d'industrie ou chambre des métiers et de l'artisanat	1,81	2,61	1,08	0,28	1,65
Consultants privés ou extérieurs à l'entreprise	93,05	89,51	79,57	93,38	89,22
Inspection du travail ou directe	24,74	26,62	22,2	32,44	25,62
Existence d'échanges informels (en dehors des négociations collectives)	11,43	11,87	9,86	14,02	11,52
Climat social et conflictualité					
Climat social actuel					
Calme	58,81	55,38	63,19	59,74	59,13
Plutôt calme	33,49	37,02	31,78	31,39	33,61
Plutôt tendu	6,15	5,07	3,45	5,29	5,22
Tendu	1,54	2,42	1,29	2,55	1,81
NSP	0,00	0,11	0,30	1,04	0,23
Survenance d'un conflit collectif entre 2014 et 2016					
Motifs du ou des conflits	33,04	29,92	30,34	52,94	33,3
propres au groupe ou entreprise	64,22	47,19	51,4	58,62	55,79
Propres à l'établissement	35,31	35,95	60,37	56,28	43,52
Revendications sectorielles	7,5	30,23	5,54	25,53	16,17
Revendications interprofessionnelles	12,88	23,68	10,06	18,27	16,34
Structure de la main d'œuvre					
% de CDD	6,03	12,81	9,32	6,47	8,26
Recours à l'intérim (oui)	36,92	12,59	21,42	18,64	25,82
% CS2 (artisans, commerçants et chefs d'entreprises)	4,07	3,51	3,63	4,21	3,95
% CS3 (cadres et professions intermédiaires)	16,31	20,53	13,23	33,78	19,25
% CS4 (Professions intermédiaires)	20,74	35,11	17,06	29,82	24,40
% CS5 (employés)	19,13	40,12	61,03	31,36	34,68
% CS6 (ouvriers)	57,47	26,42	22,17	24,10	41,73
% des hommes	74,19	32,24	48,73	56,16	57,49
% des femmes	25,81	67,76	51,27	43,84	42,51
% temps complet	89,43	65,97	73,17	84,62	80,38
% temps non complet	12,67	34,53	28,13	17,78	21,93
% moins de 25 ans	19,33	14,31	32,49	20,90	23,22
% 25 à 40 ans	38,55	39,57	39,67	49,06	40,46
% 40 à 50 ans	28,40	27,34	23,43	25,61	26,73
% plus de 50 ans	47,84	36,04	38,81	45,94	42,26

Source : Enquête REPONSE 2017 ; Volet « Représentants de la direction », DARES.

Champ : Établissements du secteur privé marchand de 10 salariés ou plus.

Annexe 5 : Résultats d'une « analyse toutes choses égales par ailleurs » de la probabilité d'appartenance à chaque profil de normalisation (logit dichotomique)

	Normalisation mixte		Normalisation forte au niveau de la branche		Normalisation forte au niveau de l'entreprise		Pas de normalisation collective		Ensemble du champ
Caractéristiques structurelles des établissements									
Taille de l'établissement									
de 11 à 19 salariés	41,05	+	36,70		35,82		34,84		38,14
de 20 à 49 salariés	36,64	ref	32,84	ref	39,69	ref	48,09	ref	38,03
de 50 à 99 salariés	12,43		19,41	+	13,00		9,52	-	13,67
de 100 à 199 salariés	5,87	-	6,73	+	6,75		4,57	-	6,07
de 200 à 500 salariés	3,18	-	3,28	+	3,90	+	2,28	-	3,23
plus de 500 salariés	0,84	-	1,04	+	0,82		0,71	-	0,86
Taille de l'entreprise									
de 11 à 49 salariés	85,22	ref	69,82	ref	67,54	ref	81,54	ref	77,58
300 salariés ou plus	14,78	-	30,18	+	32,46		18,46		22,42
Age de l'établissement									
moins de 10 ans	31,51		34,76	+	32,71	-	49,59		34,94
10 à 20 ans	29,4	ref	27,48	ref	35,77	ref	30,44	ref	30,49
20 ans et plus	35,49	+	26,30		26,25		16,65	-	28,95
nsp	3,59	+	11,47	-	5,27		3,31	-	5,63
CSP la plus courante									
ouvriers	68,04	+	12,95		12,40	-	11,24	-	36,42
employés	12,47	-	55,82		76,14	+	37,88	-	39,98
techniciens, commerciaux	10,90	ref	20,87	ref	6,14	ref	19,81	ref	13,26
cadres	8,57	-	10,36	-	5,02		30,59	+	11,20
statut juridique									
société commerciale	94,76	ref	37,81	ref	88,91	ref	87,27	ref	80,10
ESS (asso, mutuelles, fondations)	2,80	-	53,58	+	8,21		10,53	-	16,06
autre	2,44	-	8,61	+	2,89		2,20		3,85
Liens capitalistiques de l'entreprise									
appartient à un réseau (franchise, groupement d'entreprise)	3,17	+	12,41		16,92	+	6,93		8,64
Tête de groupe	4,96		6,20		5,62		7,78	+	5,76
Filiale de groupe	37,32	+	18,98		37,92		35,69		33,24
Indépendante	54,55	ref	62,41	ref	39,54	ref	49,61	ref	52,38
Nombre d'établissements de l'entreprise									
Mono-établissement	57,83		44,41	+	45,32		50,37		51,22
Entreprise multi-établissement à moins de 10 établissements	30,32	ref	27,20	ref	22,90	ref	32,33	ref	28,33
Entreprise multi-établissement à plus de 10 établissements	11,85	+	28,39	+	31,78	+	17,30		20,46
Cotation en bourse									
Entreprise cotée	2,91		2,34		4,55		3,01	-	3,15
Coté indirectement (via tête de groupe)	10,88	+	4,50	+	13,41		9,45		9,84
non coté	82,93	ref	40,17	ref	71,93	ref	76,44	ref	70,39
nsp	3,28		52,99	+	10,11	-	11,10		16,62
Relations de sous-traitance									
Activité de sous-traitance (preneurs d'ordres)									
oui pour plus de 50% du chiffre d'affaire et avec un donneur d'ordre majoritaire	13,82		9,46		5,65	-	7,83	+	10,31
oui pour plus de 50% du chiffre d'affaire mais sans donneur d'ordre majoritaire	19,13		8,85	+	7,47	-	14,61	+	13,78
oui pour moins de 50% du chiffre d'affaire	18,44	+	6,76	+	5,04	-	14,42		12,48
non et nsp	48,61	ref	74,93	ref	81,84	ref	63,13	ref	63,43
Recours à la sous-traitance									
oui et dépenses de sous-traitance représentent plus de 10% du chiffre d'affaire	24,68	+	12,77	-	11,97		12,96		17,77
oui et dépenses de sous-traitance représentent moins de 10% du chiffre d'affaire	62,82	+	55,01	-	67,44		70,99		63,22
non	12,50	ref	32,22	ref	20,59	ref	16,05	ref	19,00

(suite du tableau page suivante)

Contexte concurrentiel									
Nature de l'activité									
marchande	99,18	+***	68,51	-***	96,51	+***	94,16		91,26
non marchande	0,82	ref	31,49	ref	3,49	ref	5,84	ref	8,74
Objectifs quantifiés et précis									
Rentabilité	64,93	-**	43,24		70,5		72,23		62,4
Croissance de l'activité et part de marché	58,46		34,22	-***	63,45		65,65	+	55,23
Respect du budget	76,81		83,92		84,73		79,32		80,4
Coûts salariaux	71,21		73,76		79,68		72,97		73,82
Qualité	81,45		81,91		82,34		76,6		81,08
Sécurité	80,93	+**	78,46		78,21		72,95	-*	78,72
Condition de prévision									
Facile ou très facile	18,68	-**	42,61	+	29,06		32,73	+***	28,02
Difficile	61,19	ref	47,00	ref	57,15	ref	55,94	ref	56,52
Très difficile	20,13		10,39		13,78		11,33		15,46
Taille du marché									
local	25,98		32,26	+***	45,19		21,34	-***	30,83
régional	29,09		12,24	+***	11,10	-***	13,13	-***	19,41
national	22,11	ref	7,06	ref	20,87	ref	34,23	ref	20,22
international	21,94	+***	6,13	-*	18,76	-**	24,37	-***	18,15
Critère principal de détermination des prix									
A un règlement (profession, Etat, etc.)	4,38	-***	25,36	+***	2,55	-***	6,08		8,78
Aux coût de production, fournisseurs	37,19		10,21		25,05		23,59	+	26,87
Aux prix de la concurrence	10,58		3,22	-**	17,9	+	10,89		10,59
Aux clients principaux	5,74		1,35	-*	2,65		4,64	+	3,97
Au marché	37,06		11,46		39,46		44,75	+	33,05
Autres (yc nsp et ne souhaite pas répondre)	5,04	ref	48,42	ref	12,38	ref	16,73	ref	16,73
nombre obs ds la classe	1712		867		881		455		
nb obs utilisée	3915		3915		3915		3915		
Qualité des modèles									
% concordant	88,1		89,2		83,8		80,1		
pseudi-R2 Mac Fadden	0,37		0,40		0,29		0,19		
AIC	3451,1		2568,85		3064,337		2366,3		
-2log modèle nul	5365,601		4140,07		4174,98		2813,51		
-2log actuel	3363,1		2480,85		2976,34		2278,3		

Source : Enquête REPONSE 2017 ; Volet « Représentants de la direction », DARES.

Champ : Établissements du secteur privé marchand de 10 salariés ou plus.

Niveaux de significativité : * moins de 10%; ** moins de 5%; *** moins de 1%

Annexe 6 : Guides d'entretien mobilisés lors des enquêtes de terrain

Questions pour l'entrée établissement

- 1- **Questions sur les données d'ensemble sur l'établissement et la fonction de la personne interrogées**
 - thématiques à aborder : climat social (dont PSE, licenciement), relations sociales
 - Direction/représentant du personnel, structuration de l'entreprise, positionnement de l'établissement au sein du groupe, contexte économique
- 2- **Entrée par la dernière négociation effectuée**
 - Sur quoi portait la dernière négociation en vue d'aboutir à un accord (signature d'un accord) à laquelle vous avez participé ?
 - Comment s'est-elle déroulée (acteurs, durée, difficultés, résultats)
 - Quels ont été les textes de références sur cette négociation ?
 - Comment est-elle articulée avec d'autres acteurs (Branche, entreprise ...) ?
 - Est-ce que de votre point de vue cette négociation était une négociation « classique » ?
 - En quoi est-elle ou non différente des autres négociations que vous menez ?
 - Pour les petites entreprises : comment répondez-vous aux impératifs d'obligation de négociation ?
- 3- **Modalités de négociation en général au sein de l'établissement**
 - A quoi sert la négociation de votre point de vue au sein de votre établissement ? A quels objectifs répond-elle ?
 - Comment s'articule-telle avec d'autres composantes (RH ? Le siège ? La branche ? Autre ?), d'autres contraintes ? Cette articulation est-elle variable selon les thèmes ? Si oui pourquoi ?
 - Qui négocie au sein de votre établissement ? Est-ce qu'il y a des acteurs nouveaux qui sont intervenus ? Et si oui qu'est-ce que cela change dans la dynamique de négociation ? En quoi ?
 - Bénéficiez-vous d'appui externe pour négocier (expert, juriste, comptable, autre) ?
- 4- **Point de vue d'ensemble sur le cadre de la négociation et son évolution dans le temps suite aux réformes menées**
 - Quel rapport avez-vous aux éléments de cadrage juridique ?
 - Avez-vous en tête des réformes conduites sur le cadre de la négociation collective ? Pouvez-vous en citer une ?
 - Quel regard portez-vous sur cette dynamique de réforme ?

- Quels sont de votre point de vue les apports de ces réformes ? les risques ? Pourquoi ?
- Ces réformes ont-elles changé ou non vos pratiques de négociation ? Pourquoi ? Comment ?
- Quels effets cela a-t-il eu au sein de votre établissement de votre point de vue ?

5- **Point de vue sur le renforcement de la négociation d'entreprise et la mise en second plan de la Branche** (avec là un questionnement plus précis sur des aspects concrets des réformes)

- Avez-vous utilisé la possibilité de déroger à un accord de branche ? Sur quel thème ? pourquoi ? A quels enjeux et arbitrages cela répond-il pour vous ?
- Est-ce que vous avez utilisé ou compté utiliser la possibilité de fixer la norme applicable au sein de l'établissement ? Sur quels thèmes ? pourquoi ? A quels enjeux et arbitrages cela répond-il pour vous ?
- Dans quelle mesure le nouveau cadre légal donne lieu à la conclusion d'accords « innovants » ?
- Est-ce que la périodicité / modalités / contenu des négociations obligatoires a évolué ?

6- **Point de vue sur les nouvelles opportunités offertes aux entreprises** (avec là un questionnement plus précis sur des aspects concrets des réformes)

- Est-ce que vous avez déjà fait usage de la possibilité de négocier en l'absence de délégués syndicaux avec des salariés mandatés ou des élus du personnel (mandatés ou non) Référendum ? Sur quel thème ? Qu'est-ce que cela apporte ou non selon vous ?
- Avez-vous mobilisé la possibilité d'accord par la ratification des 2/3 des salariés ? Sur quel thème ? Qu'est-ce que cela apporte ou non selon vous ? Comment les salariés sont-ils associés en amont à la ratification ? De quelle façon les salariés utilisent-ils leur droit à dénonciation ? La ratification d'accords favorise-t-elle une représentation formelle des salariés ? S'appuie-t-elle sur des accords types de branche ?
- Généralisation du principe d'accord majoritaire : quel impact sur la production d'accords collectifs ?
- Comment évoluent les moyens dédiés à la négociation collective dans votre établissement ?

Questions pour l'entrée branche

1- **Organisation d'ensemble de la branche**

- Comment est organisée votre branche ? Quels sont ses enjeux économiques ?
- Quels acteurs participent à la branche ?
- Votre branche s'est-elle restructurée ? Dans quels sens ? A quels impératifs cela répond-il ?
- Comment se joue l'équilibre entre branche et entreprise ? Est-ce que cet équilibre varie selon les thèmes ? Quels facteurs expliquent la construction de ce (ou ces) équilibres ?

2- Entrée par la dernière négociation effectuée

- Quelle a été la dernière négociation de branche ? Sur quel thème a-t-elle porté ?
- Comment s'est-elle déroulée (acteurs, durée, difficultés, résultats)
- Quels ont été les textes de références sur cette négociation ?
- Est-ce que de votre point de vue cette négociation était une négociation « classique » ?
- En quoi est-elle ou non différente des autres négociations que vous menez ?

3- Point de vue d'ensemble sur le cadre de la négociation et son évolution dans le temps

- Avez-vous en tête des réformes conduites sur le cadre de la négociation collective ? Pouvez-vous en citer une ?
- Quel regard portez-vous sur cette dynamique de réforme ?
- Quels sont de votre point de vue les apports de ces réformes ? les risques ? Pourquoi ?
- Ces réformes ont-elles changé ou non vos pratiques de négociation ? Pourquoi ? Comment ?
- Quels effets cela a-t-il eu au sein de votre branche ?

4- Point de vue sur le renforcement de la négociation d'entreprise et la mise en second plan de la Branche

- Quels effets de la décentralisation des négociations collectives provoque-t-elle ? Est-ce que cela aboutit à une différenciation accrue de règles appliquées (salaires, conditions de travail, emploi) entre entreprises d'une même branche ? Pourquoi ? Avez-vous un exemple ?
- Avez-vous utilisé la possibilité de « verrouiller » certains sujets ? Lesquels et pourquoi ?
- Est-ce que vous vous mobilisez sur de nouveaux thèmes ? Si oui lesquels et pourquoi ?

Avez-vous connaissance d'entreprises ayant négocié dans le cadre qu'offre la législation dans l'optique de prendre leur autonomie par rapport à la branche ?