

Les accords de performance collective : quels usages durant la crise sanitaire ?

Avec la crise, le nombre d'accords de performance collective augmente nettement. Cette hausse repose sur les unités (entreprises, groupes,...) aguerries au dialogue social. Les accords s'adaptent à l'urgence de la crise sanitaire et se démarquent de ceux conclus auparavant.

Plus de la moitié évoquent en préambule des difficultés économiques. La proportion d'accords à durée déterminée s'accroît avec des durées beaucoup plus courtes qu'auparavant. Le thème des rémunérations est davantage évoqué et les clauses de contreparties, quoique toujours minoritaires, sont plus fréquentes.

Les accords de performance collective (APC), introduits au 1^{er} janvier 2018, donnent la possibilité aux entreprises de s'adapter aux évolutions de leur marché (encadré). En période de pandémie, ils ont pu être vus comme un outil de gestion de crise. Comment les entreprises s'en sont-elles saisies ? Leurs usages ont-ils été les mêmes que juste avant la crise ?

Davantage d'accords de performance collective avec la crise

429 APC ou avenants à un APC ont été conclus entre le 1^{er} juillet 2019 et le 31 décembre 2020, dont 380 accords au sens strict. La crise sanitaire entraîne une hausse significative des accords : 247 APC sont conclus durant les 3 derniers trimestres de 2020, contre 133 les 3 trimestres précédents (graphique 1). Cette hausse de 86 % est d'autant plus remarquable que le nombre total des accords ou avenants (hors épargne salariale) n'augmente que légèrement sur la même période (+8 %) et qu'il est même en repli sur l'ensemble de l'année 2020 [1].

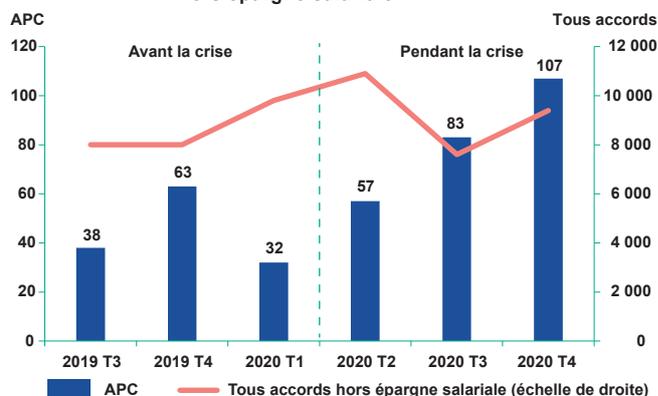
Sur l'ensemble de la période considérée, les APC sont signés en majorité par des délégués syndicaux (51 %, tableau 1) mais dans une proportion moindre que l'en-

semble des accords d'entreprise et avenants signés en 2020 (68 % [1] ; 70 % sur la période allant du troisième trimestre 2019 à fin 2020). À l'inverse, les élus non mandatés sont davantage représentés parmi les signataires d'APC (29 % entre juillet 2019 et décembre 2020) que dans l'ensemble des accords (10 % en 2020).

Des accords signés par des unités ayant un historique de négociation

Les unités ayant conclu un APC pendant la crise ont plus souvent un historique de négociation : seuls 23 % de ces accords sont signés par des entreprises n'ayant conclu aucun accord durant les trois années précédentes. C'est 11 points de moins qu'avant la crise (tableau 1).

GRAPHIQUE 1 | Nombre d'accords de performance collective et nombre d'accords et avenants hors épargne salariale



Lecture : au 3^e trimestre 2019, 38 accords de performance collective sont signés contre 83 au troisième trimestre 2020. Parallèlement, le nombre d'accords et avenants hors épargne salariale signés passe de 8 000 à 7 600.

Champ : accords de performance collective ainsi que accords et avenants hors épargne salariale signés entre le 1^{er} juillet 2019 et le 31 décembre 2020 et déposés avant le 1^{er} janvier 2021.

Source : Base des accords d'entreprise.

TABEAU 1 | Caractéristiques des signataires d'accords de performance collective

| | Avant la crise | | Pendant la crise | | Total | |
|--|----------------|----|------------------|----|------------|----|
| | Nombre | % | Nombre | % | Nombre | % |
| Type de signataire | | | | | | |
| Délégué(s) syndical(aux)..... | 62 | 47 | 130 | 53 | 192 | 51 |
| Élu ou salarié mandaté..... | 13 | 10 | 28 | 11 | 41 | 11 |
| Élu ou salarié non mandaté..... | 41 | 31 | 70 | 28 | 111 | 29 |
| Salariés à la majorité des deux-tiers..... | 17 | 13 | 19 | 8 | 36 | 9 |
| Unité signataire | | | | | | |
| Établissement..... | 16 | 12 | 32 | 13 | 48 | 13 |
| Entreprise..... | 102 | 77 | 200 | 81 | 302 | 79 |
| UES..... | 12 | 9 | 12 | 5 | 24 | 6 |
| Groupe..... | 3 | 2 | 3 | 1 | 6 | 2 |
| Taille de l'unité signataire | | | | | | |
| De 1 à 9 salariés..... | 16 | 12 | 11 | 4 | 27 | 7 |
| De 10 à 49 salariés..... | 37 | 28 | 71 | 29 | 108 | 28 |
| De 50 à 99 salariés..... | 13 | 10 | 40 | 16 | 53 | 14 |
| De 100 à 299 salariés..... | 29 | 22 | 57 | 23 | 86 | 23 |
| 300 salariés ou plus..... | 24 | 18 | 45 | 18 | 69 | 18 |
| Non renseigné..... | 14 | 11 | 23 | 9 | 37 | 10 |
| Secteur d'activité | | | | | | |
| Industrie..... | 32 | 24 | 78 | 32 | 110 | 29 |
| Construction..... | 2 | 2 | 7 | 3 | 9 | 2 |
| Commerce..... | 29 | 22 | 40 | 16 | 68 | 18 |
| Transports et entreposage..... | 6 | 5 | 20 | 8 | 26 | 7 |
| Hébergement et restauration..... | 4 | 3 | 10 | 4 | 14 | 4 |
| Information et communication..... | 6 | 5 | 12 | 5 | 18 | 5 |
| Activités financières et assurances..... | 13 | 10 | 7 | 3 | 20 | 5 |
| Activité immobilières..... | 0 | 0 | 6 | 2 | 6 | 2 |
| Activités spécialisées, scientifiques et techniques, de services administratifs et de soutien..... | 21 | 16 | 46 | 19 | 67 | 18 |
| Administration publique, enseignement, santé et action sociale..... | 11 | 8 | 10 | 4 | 21 | 6 |
| Autres et non renseigné..... | 9 | 7 | 11 | 4 | 21 | 6 |
| Habitudes de négociation passées* | | | | | | |
| Aucun..... | 45 | 34 | 57 | 23 | 102 | 27 |
| 1 à 5..... | 48 | 36 | 90 | 36 | 138 | 36 |
| 6 à 10..... | 20 | 15 | 55 | 22 | 75 | 20 |
| 11 ou plus..... | 20 | 15 | 45 | 18 | 65 | 17 |
| Total..... | 133 | | 247 | | 380 | |

* Textes déposés sur la base des accords d'entreprise durant les trois années précédant la signature de l'APC.

Lecture : entre juillet 2019 et mars 2020, 62 APC ont été signés par un ou des délégués syndicaux ce qui représente 47 % des APC conclus sur la période. Pendant la crise, ce sont 130 APC et un taux de 53 %.

Champ : accords de performance collective signés entre le 1^{er} juillet 2019 et le 31 décembre 2020 et déposés avant le 1^{er} janvier 2021.

Source : Base des accords d'entreprise.

Les petites unités sont en retrait : celles employant entre 1 et 9 salariés n'ont signé que 4 % des APC pendant la crise (12 % avant, tableau 1). À l'inverse, les proportions augmentent avec la crise pour les autres tranches de taille, exceptées pour les unités employant 300 salariés ou plus où elle reste stable sur l'ensemble de la période.

Les APC signés à partir du deuxième trimestre 2020 sont moins nombreux à ne pas expliciter le contexte dans lequel se déroulent les négociations. 17 % ne donnent aucun élément de contexte dans leur préambule (ni sur la crise sanitaire, ni sur la situation économique, ni sur la concurrence), contre 39 % des APC d'avant crise (tableau 2). Ainsi, à partir d'avril 2020, le contexte est abordé dans la grande majorité des cas (68 % pour la crise sanitaire et 59 % pour les difficultés économiques).

Davantage d'accords à durées déterminées courtes

Avec la crise, près d'un APC sur deux est à durée déterminée, contre un sur cinq avant la crise (tableau 2). Ce basculement répond au besoin urgent d'adaptation auquel font face les entreprises depuis le mois de mars 2020. En témoigne également le fort repli de la durée moyenne des APC à durée déterminée, qui passe de 14 à 5 mois.

Par ailleurs, les clauses de suivi sont plus répandues dans les APC conclus pendant la crise (+7 points pour atteindre 79 %). Près de la moitié de ces accords prévoient de surcroît la mise en place d'une commission de suivi spéciale (46 %).

Moins de clauses d'accompagnement et plus de contreparties employeurs

Les clauses d'accompagnement (encadré) sont globalement peu fréquentes dans les APC et le sont encore moins avec la crise. 36 % des accords signés pendant la crise comportent des mesures d'accompagnement pour les salariés acceptant l'accord, contre 54 % avant la crise (tableau 2). Lorsqu'elles ciblent les salariés refusant l'accord, ces clauses sont encore moins nombreuses : 9 % des APC de crise en contiennent, contre 15 % avant la crise.

Les contreparties employeur (encadré), bien que toujours minoritaires, sont plus fréquentes avec la crise sanitaire. 21 % des APC conclus entre avril et décembre 2020 contiennent une clause de retour à meilleure fortune et 20 % rendent compte d'engagements pris par l'employeur et/ou de garanties accordées aux salariés (contre respectivement 6 % et 9 % avant la crise, tableau 2). L'association aux efforts des cadres dirigeants, mandataires sociaux et actionnaires est également plus fréquente (18 % contre 5 % juste avant la crise).

Aménagement des rémunérations, le plus souvent à la baisse

Quelle que soit la période considérée, le temps de travail est le thème le plus fréquemment abordé. Il est cependant en retrait pendant la crise, puisqu'il concerne 64 % des APC, contre 71 % avant-crise (tableau 3). En revanche, la part

TABLEAU 2 | Clauses requises et facultatives des accords de performance collective

| | Avant la crise | | Pendant la crise | | Total | |
|--|----------------|----|------------------|----|------------|----|
| | Nombre | % | Nombre | % | Nombre | % |
| Clauses requises | | | | | | |
| <i>Éléments de contexte*</i> | | | | | | |
| Pas de difficultés économiques voire un développement prometteur | 14 | 11 | 4 | 2 | 18 | 5 |
| Contexte concurrentiel tendu | 42 | 32 | 49 | 20 | 91 | 24 |
| Difficultés économiques | 34 | 26 | 145 | 59 | 179 | 47 |
| Covid-19 | 1 | 1 | 167 | 68 | 168 | 44 |
| Aucun | 52 | 39 | 43 | 17 | 95 | 25 |
| <i>Durée d'application</i> | | | | | | |
| Durée indéterminée | 106 | 80 | 121 | 49 | 227 | 60 |
| Durée déterminée | 26 | 20 | 119 | 48 | 145 | 38 |
| Plusieurs dispositifs à durée différente | 0 | 0 | 7 | 3 | 7 | 2 |
| <i>Suivi de l'accord</i> | | | | | | |
| Accord sans suivi | 36 | 27 | 53 | 21 | 89 | 23 |
| Accord avec suivi | 96 | 72 | 194 | 79 | 290 | 76 |
| Clauses facultatives | | | | | | |
| <i>Accompagnement des salariés*</i> | | | | | | |
| Mesures d'accompagnement pour le salarié acceptant l'accord | 72 | 54 | 89 | 36 | 161 | 42 |
| Mesures d'accompagnement pour le salarié refusant l'accord | 20 | 15 | 21 | 9 | 41 | 11 |
| Contreparties financières pour le salarié refusant l'accord | 14 | 11 | 27 | 11 | 41 | 11 |
| <i>Contreparties employeurs*</i> | | | | | | |
| Association aux efforts des cadres dirigeants, mandataires sociaux et actionnaires | 6 | 5 | 44 | 18 | 50 | 13 |
| Engagements de l'employeur et garanties pour le salarié concerné | 12 | 9 | 50 | 20 | 62 | 16 |
| Clause de retour à meilleure fortune | 8 | 6 | 51 | 21 | 59 | 16 |
| Total..... | 133 | | 247 | | 380 | |

* Plusieurs de ces éléments peuvent être évoqués dans un même accord.

Note : le contenu de deux APC n'a pas pu être totalement analysé car en partie non disponible. Les pourcentages sont tout de même calculés sur un total de 380 accords.

Lecture : entre juillet 2019 et mars 2020, 26 % des APC conclus évoquent des difficultés économiques dans leur préambule contre 59 % des APC conclus entre le 1^{er} avril 2020 et le 31 décembre 2020.

Champ : accords de performance collective signés entre le 1^{er} juillet 2019 et le 31 décembre 2020 et déposés avant le 1^{er} janvier 2021.

Source : Base des accords d'entreprise.

TABLEAU 3 | Fréquence des thèmes abordés par les accords de performance collective

| Thèmes* | Avant la crise | | Pendant la crise | | Total | |
|--|----------------|----|------------------|----|--------|----|
| | Nombre | % | Nombre | % | Nombre | % |
| Rémunération | 51 | 38 | 154 | 62 | 205 | 54 |
| Temps de travail | 94 | 71 | 158 | 64 | 252 | 66 |
| Mobilité professionnelle ou géographique | 29 | 22 | 55 | 22 | 84 | 22 |
| <i>dont : mobilité géographique.....</i> | 22 | 76 | 43 | 78 | 65 | 77 |
| <i>mobilité professionnelle</i> | 20 | 69 | 27 | 49 | 47 | 56 |
| Un seul thème | 71 | 53 | 121 | 49 | 192 | 51 |
| Plusieurs thèmes | 62 | 47 | 126 | 51 | 188 | 50 |

* Plusieurs thèmes peuvent être abordés dans un même accord.

Note : le contenu de deux APC n'a pas pu être totalement analysé car en partie non disponible. Les pourcentages sont tout de même calculés sur un total de 380 accords.

Lecture : entre juillet 2019 et mars 2020, 38 % des APC conclus traitent des rémunérations contre 62 % de ceux conclus entre le 1^{er} avril 2020 et le 31 décembre 2020.

Champ : accords de performance collective signés entre le 1^{er} juillet 2019 et le 31 décembre 2020 et déposés avant le 1^{er} janvier 2021.

Source : Base des accords d'entreprise.

TABLEAU 4 | Modalités d'aménagement des rémunérations dans les accords de performance collective

| | Avant la crise | | Pendant la crise | | Total | |
|--|----------------|-----------|------------------|-----------|------------|-----------|
| | Nombre | % | Nombre | % | Nombre | % |
| Modification des primes fixes | 38 | 75 | 78 | 51 | 116 | 57 |
| <i>dont : baisse, suppression, suspension.....</i> | 29 | 76 | 62 | 80 | 91 | 78 |
| Modification de la part variable | 21 | 41 | 63 | 41 | 84 | 41 |
| <i>dont : baisse, suppression, suspension.....</i> | 12 | 57 | 45 | 71 | 57 | 68 |
| Modification du taux horaire* | 29 | 57 | 44 | 29 | 73 | 36 |
| <i>dont : baisse.....</i> | 2 | 7 | 30 | 68 | 32 | 44 |
| <i>hausse</i> | 17 | 59 | 9 | 21 | 26 | 36 |
| Gel de l'augmentation des salaires | 1 | 2 | 23 | 15 | 24 | 12 |
| Frais professionnels (panier repas, frais de déplacement, habillage, mutuelle) | 25 | 49 | 35 | 23 | 60 | 29 |
| Primes ou indemnités compensatoires | 12 | 24 | 19 | 12 | 31 | 15 |
| Total..... | 51 | 38 | 154 | 62 | 205 | 54 |

* Le taux peut être modifié sans qu'il ne soit précisé s'il l'est à la hausse ou à la baisse.

Lecture : sur l'ensemble de la période, 78 % des APC abordant le thème des rémunérations et traitant de la modification des primes fixes sont associés à une baisse, une suppression ou une suspension. Ce taux est de 76 % sur la période avant crise.

Champ : accords de performance collective signés entre le 1^{er} juillet 2019 et le 31 décembre 2020 et déposés avant le 1^{er} janvier 2021.

Source : Base des accords d'entreprise.

d'APC portant sur les rémunérations passe de 38 % à 62 % avec la crise. Quant à la proportion d'APC abordant les mobilités, elle est stable sur l'ensemble de la période (22 %).

Parmi l'ensemble des APC portant sur le thème des rémunérations, les dispositifs les plus fréquemment abordés sont l'aménagement de la structure des rémunérations et la modification du taux horaire (tableau 4). Cependant, avec la crise, ils sont davantage associés à une baisse : 80 % traitent d'un repli des primes fixes (contre 76 % avant-crise), 71 % d'une

diminution de la part variable (contre 57 % précédemment) et 68 % d'un recul du taux horaire (contre 7 % avant la crise).

Quelle que soit la période considérée, la majorité des APC abordant le temps de travail traite de la modification de la durée collective (tableau 5). La plupart sont associés à une hausse de cette durée mais, avec la crise, l'orientation à la baisse est plus fréquente. Par ailleurs, les APC cumulant baisse du temps de travail et du taux horaire de la rémunération, inexistantes avant crise, sont au nombre de 4 ensuite.

TABLEAU 5 | Modalités d'aménagement du temps de travail dans les accords de performance collective

| | Avant la crise | | Pendant la crise | | Total | |
|--|----------------|-----------|------------------|-----------|------------|-----------|
| | Nombre | % | Nombre | % | Nombre | % |
| Durée collective de travail..... | 51 | 54 | 95 | 60 | 146 | 58 |
| dont : hausse | 36 | 71 | 59 | 62 | 95 | 65 |
| baisse..... | 5 | 10 | 33 | 35 | 38 | 26 |
| Contingent d'heures supplémentaires | 38 | 40 | 46 | 29 | 84 | 33 |
| Congés, RTT et jours fériés | 63 | 67 | 85 | 54 | 148 | 59 |
| Dérogation aux durées maximales | 21 | 22 | 26 | 17 | 47 | 19 |
| Temps de travail sur une durée supérieure à la semaine | 44 | 47 | 56 | 35 | 100 | 40 |
| Convention de forfait..... | 43 | 46 | 44 | 28 | 87 | 35 |
| Autres* | 47 | 50 | 52 | 33 | 99 | 39 |
| Total | 94 | 71 | 158 | 64 | 252 | 66 |

* Travail en équipe, astreinte, plages fixes/variables, période d'essai, préavis.

Lecture : sur l'ensemble de la période, 26 % des APC abordant le thème du temps de travail et traitant de la modification de la durée collective de travail sont associés à une baisse. Ce taux est de 10 % sur la période avant crise.

Champ : accords de performance collective signés entre le 1^{er} juillet 2019 et le 31 décembre 2020 et déposés avant le 1^{er} janvier 2021.

Source : Base des accords d'entreprise.

Encadré 1 • Cadre législatif des accords de performance collective et champ de l'analyse

Prévu par l'ordonnance « Travail » du 27 septembre 2017, l'accord de performance collective (APC) est conclu afin de répondre aux nécessités de fonctionnement de l'entreprise, de préserver ou de développer l'emploi. Les thèmes de négociation sont le temps de travail, l'aménagement des rémunérations dans le respect des salaires minima hiérarchiques et l'aménagement de la mobilité professionnelle ou géographique. Les clauses prévues dans un APC contraires et incompatibles au contrat de travail du salarié prévalent. Le refus de l'accord par le salarié peut entraîner son licenciement [2].

Un APC peut, de manière optionnelle, fixer les modalités d'accompagnement des salariés qui acceptent les termes de l'accord comme de ceux qui le refusent. Il peut également prévoir des contreparties de la part de l'employeur, comme les conditions dans lesquelles dirigeants, mandataires sociaux et actionnaires fournissent des efforts proportionnés à ceux demandés aux salariés.

Le champ de l'étude porte sur les accords initiaux de performance collective signés entre le 1^{er} juillet 2019 et le 31 décembre 2020, et déposés avant le 1^{er} janvier 2021 sur la plateforme TéléAccords. Les avenants, qui ne constituent généralement que des ajustements, sont exclus.

Les accords analysés ici prévoient, pour les salariés acceptant l'accord, des dispositions en matière d'entretiens individuels, de suivi médical et de formation. Pour ceux qui le refusent, l'étude identifie des dispositions concernant l'abaissement de la durée du préavis, l'aide à la recherche d'emploi ainsi que les indemnités compensatrices. Une clause d'association aux efforts des salariés est repérée lorsqu'une diminution de la rémunération des dirigeants et/ou d'une baisse des dividendes versés aux actionnaires est mise en place. Une clause d'engagement-employeur et de garanties-salariés est identifiée par le fait que l'employeur s'engage à ne pas procéder à des licenciements ou à maintenir un certain niveau de salaire pendant toute la durée d'application de l'accord.

Pour en savoir plus

[1] Ministère du travail (DGT, Dares) (2020), [Bilan de la négociation collective 2019](#), *Bilans et rapports*, La documentation française, juillet.

[2] [Article L2254-2 du Code du travail](#).

Mathilde Pesenti (Dares).

Directeur de la publication
Michel Houdebine

Directrice de la rédaction
Anne-Juliette Bessone

Secrétaires de rédaction
Thomas Cayet, Laurence Demeulenaere

Maquettistes
Guy Barbut, Bruno Pezzali

Mise en page et impression
Dares, ministère du Travail,
de l'Emploi et de l'Insertion

Dépôt légal
à parution

Numéro de commission paritaire
3124 AD. ISSN 2109 – 4128
et ISSN 22674756

Réponses à la demande
dares.communication@travail.gouv.fr

Contact presse
Joris Aubrespin-Marsal
joris.aubrespin-marsal@travail.gouv.fr

La Dares est la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques du ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion. Elle contribue à la conception, au suivi et à l'évaluation des politiques publiques, et plus largement à éclairer le débat économique et social.

dares.travail-emploi.gouv.fr

RETROUVEZ LES DONNÉES DES GRAPHIQUES
ET TABLEAUX SUR NOTRE SITE INTERNET.

