

The logo for iRES, featuring the letters 'i', 'R', 'E', and 'S' in a bold, blue, sans-serif font. The 'i' has a small square dot above it, and the 'R' has a small square dot on its upper right side.

Institut de Recherches  
Économiques et Sociales

Numéro spécial

N° 107-108  
2022/2-3

Après les ordonnances  
Travail de 2017 :  
une négociation  
collective toujours plus  
proche de l'entreprise ?

LA REVUE DE L'IRES

# LA REVUE DE L'IREs

## PUBLICATION QUADRIMESTRIELLE

**Directeur de la publication :** Fabrice COQUELIN, *Président de l'IREs*

**Rédacteur en chef de la publication :** Arnaud TRENTA

**Secrétariat de rédaction :** Julie BAUDRILLARD

**Maquette :** EBZONE Communication ([www.ebzone.fr](http://www.ebzone.fr))

**Réalisation :** Lyubica CURICH

## COMITÉ DE LECTURE

### Équipe de recherche

Lucy apROBERTS - Odile CHAGNY - Pierre CONCIALDI - Thomas COUTROT - Noélie DELAHAIE  
Saphia DOUMENC - Jeanne FAGNANI - Anne FRETTEL - Jacques FREYSSINET - Renaud GAY  
Solveig GRIMAUULT - Kevin GUILLAS-CAVAN - Odile JOIN-LAMBERT - Annie JOLIVET  
Marcus KAHMANN - Yves LOCHARD - Axel MAGNAN - Antoine MATH - Christèle MEILLAND  
Cristina NIZZOLI - Jean-Marie PERNOT - Udo REHFELDT - Catherine SAUVIAT - Claude SERFATI  
Michèle TALLARD - Arnaud TRENTA - Catherine VINCENT

### Conseillers techniques

Anaïs FILSOOFI (CFE-CGC) - Paul FOUQUART (CFTC) - Philippe GUIMARD (CGT-FO)  
Benoît KERMOAL (UNSA Éducation) - Fabrice PRUVOST (CGT) - Alain VÉTILLARD (CFDT)

**Directeur général de l'IREs :** Frédéric LERAIS

**Directeur adjoint, documentation et communication :** Benoît ROBIN

**Directeur adjoint, administration et finances :** Bruno ROUQUET

**Administration :** Caroline AUJOULET, Nadège MOUSSET

**Documentation :** Guillaume HEINTZ

Les numéros de La Revue de l'IREs sont en texte intégral depuis 1998 sur le site de l'IREs [www.ires.fr](http://www.ires.fr)  
Les numéros depuis 2016 sont en accès libre sur le portail [www.cairn.info](http://www.cairn.info)

© IRES, Noisy-le-Grand, 2023 ■ Tactic Impressions - Gonesse  
Dépôt légal : mars 2023 ■ N° ISSN 1145-1378 ■ Prix au numéro : 24,50 €

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (alinéa 1<sup>er</sup> de l'article 40).  
Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du code pénal.

Numéro spécial

## Après les ordonnances Travail de 2017 : une négociation collective toujours plus proche de l'entreprise ?

*Coordonné par  
Noémie DELAHAIE et Anne FRETTEL*

<b>La dynamique des relations professionnelles en France sous l'influence des réformes institutionnelles ? Apports de l'enquête REPONSE et de ses post-enquêtes</b> _____	3
<i>Noémie DELAHAIE et Anne FRETTEL</i>	
<b>Face à l'éclatement des entreprises, une représentation collective mise en défaut : une analyse à partir de l'enquête REPONSE 2017</b> _____	13
<i>Nadine THÈVENOT, François-Xavier DEVETTER, Maé GEYMOND, Coralie PEREZ, Corinne PERRAUDIN et Julie VALENTIN</i>	
<b>Extension du domaine de la négociation d'entreprise. La négociation d'entreprise sous l'emprise du groupe ?</b> _____	41
<i>Claude DIDRY et Denis GIORDANO</i>	
<b>Des compromis sous hégémonie patronale ? La reconfiguration des usages des dispositifs de la négociation collective dans les établissements français</b> _____	71
<i>Baptiste GIRAUD, Camille SIGNORETTO et François ALFANDARI</i>	
<b>Quelle mise à l'épreuve des comités sociaux et économiques en période de crise ?</b> _____	103
<i>Amandine MICHELON</i>	
<b>Le rôle de la branche après les ordonnances Macron : entre permanence et renouvellement</b> _____	125
<i>Noémie DELAHAIE, Anne FRETTEL, Héloïse PETIT, Nicolas FARVAQUE, Kevin GUILLAS-CAVAN, Djamel MESSAOUDI, Michèle TALLARD et Catherine VINCENT</i>	



# La dynamique des relations professionnelles en France sous l'influence des réformes institutionnelles ?

## Apports de l'enquête REPONSE et de ses post-enquêtes

*Noélie DELAHAIE et Anne FRETTEL*

Ce numéro de *La Revue de l'IRES* s'intéresse à la dynamique des relations professionnelles en France dans un contexte de réformes institutionnelles visant à promouvoir la négociation collective au niveau de l'entreprise. Il montre combien les dynamiques socio-économiques prennent le pas sur les modifications du cadre juridique dans l'évolution des pratiques des acteurs d'entreprise et de branche.

Les articles réunis ici sont issus de travaux menés dans le cadre d'un appel à projet de recherches (APR) qualitatives et quantitatives de la Direction de l'Animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) intitulé « Les relations de travail dans un contexte de réformes institutionnelles ». Lancé en décembre 2017, soit quelques semaines après les ordonnances Macron du 22 septembre 2017, l'ambition de cet APR était de « susciter des recherches qui interrogent :

- la redéfinition des espaces de la régulation des relations de travail à l'aune des transformations des organisations productives ;
- la notion de dialogue social à travers la confrontation de la réalité des relations entre employeurs et salariés sur les lieux de travail avec le modèle social préconisé par les récentes réformes ;

*Noélie Delahaie est chercheuse à l'Ires. Anne Frettel est maître de conférences à l'Université de Paris 8, chercheuse au LED et associée à l'Ires.*

- la place de la négociation d'entreprise dans la régulation des relations de travail et comme source de construction des normes ;
- le processus de structuration des institutions représentatives du personnel et leur fonctionnement ;
- les relations de travail dans les moyennes et petites entreprises où, faute de représentants des salariés, les règles se construisent entre référentiels extérieurs (la branche, la loi), décisions unilatérales de l'employeur et pratiques moins formalisées de participation directe des salariés<sup>1</sup>. »

À partir de la mobilisation croisée de l'exploitation statistique de l'enquête Relations professionnelles et négociations d'entreprise (REPONSE) 2017 et des enquêtes qualitatives de terrain, chaque article de ce numéro s'inscrit dans une ou plusieurs thématiques de l'APR dans le but d'apporter un éclairage sur l'évolution des relations professionnelles avant et après les ordonnances Macron.

## **I. L'enquête REPONSE et ses post-enquêtes : un observatoire original des relations professionnelles et de leurs évolutions**

Réalisée tous les six ans, l'enquête REPONSE constitue un outil d'analyse original de l'évolution des relations professionnelles en France. Mise en place pour la première fois en 1992 par le service des études et des statistiques (SES), devenu ensuite la Dares, du ministère du Travail, cette enquête trouve son origine dans l'enquête britannique Workplace Industrial Relations Survey (WIRS) réalisée à partir de 1984 et renommée Workplace Employment Relations Survey (WERS) à partir de 1998<sup>2</sup>.

L'originalité de l'enquête REPONSE est double. D'une part, il s'agit de l'unique enquête en France dédiée à l'étude des relations professionnelles en entreprise (existence et fonctionnement des instances représentatives du personnel – IRP –, négociations, conflit, climat social, etc.) qui permet une mise en contexte de celles-ci. Le questionnaire de l'enquête comporte en effet de nombreuses questions sur les caractéristiques des établissements (secteur d'activité, taille, structure juridique et capitalistique de l'entreprise, positionnement économique et concurrentiel), sur les pratiques de gestion des ressources humaines, sur l'organisation du travail et les politiques salariales. D'autre part, la spécificité de l'enquête REPONSE est de croiser trois points de vue, au cœur de la représentation, puisqu'elle interroge un représentant de la direction d'établissement, un représentant du personnel (lorsqu'il existe) et enfin un échantillon de salariés.

---

1. Appel à projet de recherches qualitatives et quantitatives « Les relations de travail dans un contexte de réformes institutionnelles : post-enquêtes et exploitations secondaires », Dares, 2017, p. 4-5 : <https://bit.ly/3HOaG0X>.

2. Pour une présentation détaillée et dans une perspective historique, de l'enquête REPONSE et de l'enquête britannique, voir Amossé et Coutrot (2008).

La dernière édition de l'enquête (REPONSE 2017) porte sur la période 2014-2016, soit avant l'entrée en vigueur des ordonnances Macron. Elle est menée auprès d'un échantillon représentatif de 4 064 établissements des secteurs marchand et associatif (hors agriculture) établis en France et comptant au moins 11 salariés. Dans ce numéro spécial, la mobilisation de l'enquête REPONSE 2017 est l'occasion de fournir un éclairage sur le fonctionnement des relations professionnelles par temps de réformes institutionnelles visant à renforcer la négociation collective au niveau de l'entreprise et en amont des ordonnances Macron. Depuis les lois Auroux de 1982 – qui instaurent, entre autres mesures, l'obligation annuelle de négocier sur les salaires et l'organisation du travail ainsi que la possibilité de conclure des accords d'entreprise dérogoratoires aux dispositions plus favorables des conventions collectives de branche (CCB) dans certains domaines – de nombreuses réformes se sont succédé, surtout depuis les années 1990, pour multiplier les thèmes obligatoires de négociation collective et renforcer sa décentralisation vers l'entreprise (tableau 1 en annexe). L'ensemble de ces réformes signale deux axes majeurs de transformation des relations professionnelles. D'une part, dans un nombre de plus en plus important de domaines, la loi ou l'accord de branche ne s'applique qu'en cas d'absence d'accord d'entreprise. Et les ordonnances Macron s'inscrivent dans cette tendance longue tout en modifiant profondément les compétences des deux niveaux de négociation que sont l'entreprise et la branche. D'autre part, le rôle et le fonctionnement des IRP ont été profondément bouleversés par le processus de fusion des instances qui s'est accéléré depuis la loi Rebsamen de 2015 et qui a abouti à la mise en place des conseils sociaux et économiques (CSE) à la suite des ordonnances.

Si l'exploitation statistique de l'enquête REPONSE est précieuse pour dresser un panorama des relations professionnelles et de leurs évolutions en amont des ordonnances de 2017, les post-enquêtes qualitatives apportent de nombreux éclairages supplémentaires. De manière complémentaire à l'analyse statistique, elles sont « indispensables pour comprendre les stratégies des acteurs, le sens qu'ils donnent à leurs pratiques, la légitimité et la stabilité des règles qu'ils formulent et interprètent dans leur activité de négociation » (Amossé, Coutrot, 2008:39). Un autre apport est qu'elles permettent de sortir de la vision « établissement » et de saisir les facteurs socio-économiques structurant les relations professionnelles. Ainsi l'article de Thévenot *et alii* (dans ce numéro) permet d'appréhender la place de l'établissement dans ce que les auteurs qualifient d'« entreprise éclatée », caractérisée par des rapports de dépendance économique (sous-traitance), organisationnelle (filialisation) ou encore financière (entreprise multi-établissements). Dans la même veine, l'analyse de Didry et Giordano (dans ce numéro) rend compte de l'articulation entre différents niveaux de négociation collective au sein même du groupe (établissement, entreprise, maison-mère) tandis que l'article de Delahaie *et alii* (dans ce numéro) porte sur le rôle de la régulation de branche, au-delà de la négociation collective d'entreprise. Enfin, les enquêtes de terrain ayant été réalisées entre 2018 et 2021,

elles offrent l'occasion d'appréhender les enjeux des ordonnances Macron pour les relations professionnelles en interrogeant :

- l'évolution du rôle de la branche dans un contexte de renforcement voire d'injonctions à négocier au niveau de l'entreprise (Delahaie *et al.*) ;
- le rôle de l'accord de groupe à partir d'une étude des liens entre négociation d'entreprise et de groupe (Didry, Giordano) ;
- les enjeux de la fusion des IRP à partir d'un examen de la mise en place des CSE et de leur fonctionnement (Thèvenot *et al.*), y compris à l'épreuve de la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19 (Michelon, dans ce numéro) ;
- l'effectivité du renforcement des incitations à négocier dans les TPE-PME (Giraud *et al.*, dans ce numéro).

Deux principaux enseignements transversaux se dégagent des articles réunis dans ce numéro spécial : 1) les relations professionnelles sont insérées dans une diversité de contextes économiques, sociaux et organisationnels qui façonnent leur dynamique ; 2) plutôt qu'un enrichissement du dialogue social, les réformes institutionnelles tendent à conforter le pouvoir patronal.

## **II. Au-delà de la logique uniformisatrice des modalités de négociation collective portée par les réformes, des configurations variées des formes de dialogue social**

L'ensemble des réformes visant à peser sur la dynamique du dialogue social prône un certain « modèle » de relations professionnelles afin d'introduire de la « souplesse » en privilégiant les négociations au niveau des entreprises, des acteurs autres que les délégués syndicaux pour « faciliter » la négociation notamment dans les petites entreprises et une « rationalisation des instances » de négociation en les fusionnant et les centralisant (tableau 1 en annexe).

Or force est de constater que loin de ce « modèle » uniformisateur, le champ des relations professionnelles reste marqué par une grande variété de configurations et de pratiques.

Si certaines entreprises connaissent des configurations de relations professionnelles bien institutionnalisées, pour d'autres, la notion de dialogue social demeure très relative dans certains contextes. Ce constat traverse l'ensemble des articles de ce numéro. Ainsi, Thèvenot *et alii* soulignent qu'en dépit des obligations légales, nombreuses sont les entreprises qui ne disposent d'aucune IRP : d'après les chiffres issus de l'exploitation de l'enquête REPONSE 2017, près d'un établissement sur dix de plus de 50 salariés n'a pas d'IRP et la présence d'un comité d'entreprise n'est effective que dans 76 % des établissements. Selon les auteurs, plus l'« éclatement » par la sous-traitance est fort, moins la présence d'IRP est fréquente. Au-delà de la présence ou non d'IRP, près des deux tiers des entreprises, qui représentent 40 % des salariés, n'ont engagé aucune négociation



collective entre 2014 et 2016 (Didry, Giordano). Outre la petite taille de l'établissement ou encore l'absence d'IRP, les auteurs constatent que près d'un tiers des établissements qui ne négocient pas sont rattachés à une entreprise multi-établissements. De même, à partir d'une typologie, Giraud *et alii* montrent que près de 48 % des entreprises (celles qualifiées de « PME familiales ») n'engagent quasiment pas de négociation collective et que dans deux tiers des cas ces entreprises sont dépourvues d'IRP. C'est alors le règne de l'informel, des discussions en face-à-face entre salariés et employeurs. Ce qui relève de l'informel touche également des entreprises de plus grande taille, à l'image des « PME innovantes et dynamiques » (Giraud *et al.*), des entreprises rencontrées dans le secteur des bureaux d'études (Delahaie *et al.*). De ce point de vue, l'instauration d'une nouvelle instance comme le CSE ne change rien quand les pratiques de « négociation » s'inscrivent dans une dynamique informelle : elle reste la norme y compris en présence de la nouvelle instance (Michelon).

Ce que les contributeurs de ce numéro soulignent, c'est qu'au-delà du cadre légal, les « modèles socio-productifs » (pour reprendre l'expression de Giraud *et al.*) pèsent fortement sur les dynamiques de négociation. Par exemple, la place tenue par le pouvoir actionnarial et ses enjeux de rentabilité à court terme qui induisent un certain calendrier et une certaine orientation des négociations tout comme une dynamique de centralisation des négociations au niveau du groupe (Didry, Giordano ; Giraud *et al.*), ou les relations de dépendance dans lesquelles sont insérés les établissements (Thèvenot *et al.*), ou encore les lieux de l'activité de travail qui facilitent ou non la tenue de discussions collectives propices à une mobilisation et une implantation syndicale. De ce point de vue, les monographies conduites montrent que beaucoup d'activités de travail se font de façon dispersée, que l'emploi soit qualifié (comme dans le secteur des bureaux d'études – Delahaie *et al.*) ou non qualifié (exemple du secteur de la propreté ou de l'aide à domicile – Delahaie *et al.* ; Giraud *et al.* ; Thèvenot *et al.*) ou que la distanciation des salariés au sein de l'espace de travail vienne des contraintes sanitaires (gestes barrières, instauration du télétravail suite à la crise sanitaire du Covid-19 – Michelon). Autre facteur structurant la dynamique des négociations : les enjeux de concurrence sectorielle qui facilitent ou non une régulation collective au niveau de la branche (Delahaie *et al.*).

### **III. Des réformes qui renforcent le pouvoir patronal dans les formes et les modalités de négociations**

Beaucoup des monographies d'entreprise présentées dans ce numéro soulignent que les négociations collectives sont fortement façonnées par le « pouvoir patronal ». Dans les entreprises ayant peu de tradition de dialogue social, c'est la personnalisation du pouvoir par l'employeur qui prime, marquée par une gestion paternaliste qui rend difficile la construction de mobilisations collectives (Giraud *et al.*). Dans les entreprises de plus grande taille, le pouvoir patronal se manifeste *via* des modalités de développement

de l'activité, des stratégies financières engagées, des formes de rachat d'entreprises, des politiques managériales qui sont autant d'opportunités pour les employeurs de modifier le cadre de la négociation. Ce pouvoir s'exerce également en prenant appui sur les possibilités offertes par les réformes, lesquelles permettent de changer d'interlocuteurs, de redéfinir les calendriers, les sujets ou les espaces de négociation (siège, regroupement d'établissements ou établissement) (Didry, Giordano ; Giraud *et al.* ; Thèvenot *et al.*).

Par exemple, de nouvelles formes de représentation collective ont été rendues possibles pour aller au-delà du périmètre de l'établissement : possibilité de mettre en place des comités centraux d'entreprise, des comités de groupe, des unités économiques et sociales. La présence de ces instances (peu développées) est avant tout un choix stratégique de la direction sur lequel les représentants des salariés, tout comme les établissements en situation de dépendance, ont peu de prise (Didry, Giordano ; Thèvenot *et al.*). C'est ainsi que Giraud *et alii* évoquent un « usage très sélectif des dispositifs de négociation sous hégémonie patronale », faisant que les réformes engagées « donnent à voir le maintien d'une forte résistance patronale à [ne pas] faire des dispositifs de la négociation collective un outil de gestion de l'entreprise et de construction du compromis salarial, comme pouvaient le suggérer les promoteurs de ces réformes successives ».

De ce point de vue, le passage au CSE est révélateur de ces stratégies. Les ordonnances Macron imposent pour les entreprises de plus de 11 salariés la mise en place de cette nouvelle instance, qui fusionne comité d'entreprise, comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail et délégués du personnel. Si les ordonnances fixent des planchers légaux relatifs au nombre d'élus de cette instance ainsi qu'aux moyens dédiés, la physionomie, en pratique, du CSE, relève de la négociation collective *via* la conclusion d'un accord collectif ou à défaut *via* une décision unilatérale de l'employeur. La configuration finale des CSE semble très clairement, notamment dans les grandes entreprises, être la traduction de la vision de la direction (Michelon).

Cette impulsion patronale sur les modalités de négociation conduit à une déstabilisation des représentants syndicaux ou des salariés élus. Les monographies présentées au fil des articles de ce numéro soulignent les difficultés de mobilisation des négociateurs côté salariés et les risques forts de découragement qui en résultent. Ces constats permettent d'appuyer sur un des impensés de ces réformes car si elles promeuvent la négociation d'entreprise, cette dernière n'est pas pleinement pensée. Ainsi les possibilités de mobilisation collective des salariés nécessaires à l'émergence d'une dynamique de négociation (au sens d'une discussion équilibrée) butent sur une désarticulation entre l'« entreprise » au sens indigène du terme la définissant comme l'espace concret de travail et l'« entreprise » dans sa réalité économique portée par des transformations redessinant ses contours très à distance des lieux de travail (Didry, Giordano ; Thèvenot *et al.*), ce qui produit une « négociation en surplomb », pour reprendre l'expression de Didry et Giordano.

## Conclusion

Comme souligné précédemment, les réformes successives ont cherché à promouvoir la négociation d'entreprise marquée par l'idée que si l'on négocie « au plus près » du terrain, les compromis adoptés seront plus « efficaces ». Or les articles réunis ici laissent à voir que cette représentation dogmatique tranche avec les constats dressés dans ce numéro. En effet, les relations professionnelles sont insérées dans une diversité de contextes économiques, sociaux et organisationnels qui façonnent leur dynamique. Les auteurs et autrices de ce numéro constatent par ailleurs que les réformes institutionnelles, plutôt que de s'accompagner d'une amélioration du dialogue social, tendent à conforter le pouvoir patronal. Au final, c'est la notion même d'« entreprise » qui se trouve questionnée ici.

Comme le rappellent Thèvenot *et alii*, la notion d'« entreprise » en tant que petit espace autonome de décision n'a pas de sens car les établissements sont imbriqués dans des liens de dépendance multiples (appartenance à un groupe ou une entreprise multi-établissements, chaîne de sous-traitance). Seuls 15 % des établissements de 11 salariés ou plus ne se retrouvent pas dans une situation d'éclatement. « L'éclatement est donc la norme » (Thèvenot *et al.*). Cette réalité économique a d'ailleurs conduit à ouvrir des possibilités de négociation plus conformes aux contours économiques de l'entreprise *via* l'instauration de comités centraux d'entreprise, des comités de groupe ou des unités économiques et sociales, mettant en avant la figure du groupe comme nouvel espace de la négociation d'entreprise. Mais ce faisant, c'est à une « recentralisation » de la négociation d'entreprise à laquelle on assiste (Didry, Giordano). Recentralisation à laquelle les acteurs semblent attachés pour faire face à des enjeux économiques sectoriels comme lorsque les acteurs valorisent une autre forme de centralisation portée par la négociation de branche (Delahaie *et al.*). Signe que le modèle décentralisé qui a la préférence du législateur est loin d'être perçu comme opérant par les acteurs dans la gestion de leurs problématiques économiques.

## Références bibliographiques

- Amossé T., Coutrot T. (2008), « Genèse et réalité d'une enquête », in Amossé T., Bloch-London C., Wolff L. (dir.), *Les relations sociales en entreprise*, Paris, La Découverte, p. 38-68, <https://doi.org/10.3917/dec.bloch.2008.01.0038>.
- Delahaie N., Fretel A., Petit H., Farvaque N., Guillas-Cavan K., Messaoudi D., Tallard M., Vincent C. (2022), « Le rôle de la branche après les ordonnances Macron : entre permanence et renouvellement », *La Revue de l'IRES*, n° 107-108, p. 125-155.
- Didry C., Giordano D. (2022), « Extension du domaine de la négociation d'entreprise. La négociation d'entreprise sous l'emprise du groupe ? », *La Revue de l'IRES*, n° 107-108, p. 41-69.
- Fretel A. (2016a), « Éditorial. La réforme du droit du travail : le nouvel impératif économique », *Revue Française de Socio-Économie*, n° 16, p. 5-18, <https://doi.org/10.3917/rfse.016.0005>.
- Fretel A. (2016b), « International : réformes du marché du travail : que disent les "exemples" étrangers ? », dossier, « Des réformes du marché du travail pour quelles performances ? », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 155, septembre, p. 3-25, <http://bit.ly/3jeXWag>.
- Giraud B., Signoretto C., Alfandari F. (2022), « Des compromis sous hégémonie patronale ? La reconfiguration des usages des dispositifs de la négociation collective dans les établissements français », *La Revue de l'IRES*, n° 107-108, p. 71-103.
- Michelon A. (2022), « Quelle mise à l'épreuve des comités sociaux et économiques en période de crise ? », *La Revue de l'IRES*, n° 107-108, p. 103-124.
- Thèvenot N., Devetter F.-X., Geymond M., Perez C., Perraudin C., Valentin J. (2022), « Face à l'éclatement des entreprises, une représentation collective mise en défaut : une analyse à partir de l'enquête REPONSE 2017 », *La Revue de l'IRES*, n° 107-108, p. 13-40.

# ANNEXE

Tableau 1 - Principales réformes modifiant les règles de la négociation collective et le fonctionnement des instances représentatives du personnel

Loi	Éléments de la loi
Loi n° 96-985 du 12 novembre 1996 relative à l'information et à la consultation des salariés dans les entreprises et les groupes d'entreprises de dimension communautaire, ainsi qu'au développement de la négociation collective	Introduction du dispositif de négociation atypique : possibilité d'accord d'entreprise signé en l'absence de délégués syndicaux, soit par les élus du personnel, soit par des salariés mandatés par un syndicat représentatif
Loi n° 98-461 du 13 juin 1998 d'orientation et d'incitation relative à la réduction du temps de travail (dite loi Aubry 1) Loi n° 2000-37 du 19 janvier 2000 relative à la réduction du temps de travail (dite loi Aubry 2)	Introduction de nouvelles possibilités de dérogation à l'accord de branche et à la loi en matière de temps de travail
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)	Élargissement de l'autonomie de la négociation d'entreprise : les accords d'entreprise peuvent déroger, y compris dans un sens moins favorable pour les salariés, aux dispositions d'une convention ou d'un accord conclu à un niveau supérieur (branche professionnelle, interprofessionnel) pour autant que l'accord de niveau supérieur ne l'a pas exclu. La dérogation reste interdite dans certains domaines : les salaires minima, les classifications, la protection sociale complémentaire et la formation professionnelle
Loi n° 2007-130 du 31 janvier 2007 de modernisation du dialogue social (dite loi Larcher)	Introduction du principe de concertation, de consultation et d'information
Loi n° 2008-789 du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail (dite loi Bertrand)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Définition de l'accord d'entreprise comme le texte le plus pertinent pour élaborer certaines règles en matière de temps de travail (contingent d'heures supplémentaires, répartition et aménagement des horaires). La convention collective de branche ne s'applique qu'à défaut d'un tel accord d'entreprise, et le Code du travail qu'en l'absence d'un accord collectif</li> <li>▪ Modification des règles de représentativité syndicale qui met fin à la « présomption irréfutable de représentativité ». Pour être représentatif et ainsi participer aux négociations collectives d'entreprise, le syndicat doit recueillir au moins 10 % des suffrages aux élections professionnelles. Ce seuil est fixé à 8 % aux niveaux national et d'une branche.</li> </ul>

...

Loi	Éléments de la loi
<p>Loi n° 2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi (dite loi Rebsamen)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mise en place des délégations uniques du personnel (DUP)</li> <li>▪ Modifications des seuils afférents au comité d'entreprise</li> <li>▪ Modifications des règles de mise en place et de fonctionnement des CHSCT</li> <li>▪ Modification des règles d'information-consultation des CE : les 17 obligations annuelles sont regroupées en 3 consultations, à savoir : les orientations stratégiques de l'entreprise, la situation économique et financière et la politique sociale, les conditions de travail et l'emploi</li> <li>▪ Modification des règles de négociation annuelle : la loi réorganise la négociation annuelle obligatoire autour de trois grands thèmes : salaires et temps de travail, égalité professionnelle et enfin, qualité de vie au travail. Tous les trois ans, les entreprises d'au moins 300 salariés doivent en outre négocier sur la gestion des emplois et des parcours professionnels</li> <li>▪ Adaptation possible des règles de négociation par accord d'entreprise majoritaire : un accord d'entreprise majoritaire peut modifier la périodicité des négociations dans l'entreprise pour tout ou partie des thèmes, dans la limite de 3 ans pour les négociations annuelles et de 5 ans pour la négociation triennale. L'accord peut aussi adapter leur nombre et/ou regrouper différemment les thèmes de négociation, à condition de ne supprimer aucun thème obligatoire</li> </ul>
<p>Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels (dite loi Travail ou loi El Khomri)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modification des règles de signature des accords : la négociation par accord majoritaire devient la règle en entreprise sur tous les thèmes. Pour être valides, les accords doivent obtenir la signature des organisations syndicales représentatives ayant recueilli plus de 50 % des suffrages au premier tour des élections professionnelles. À défaut, l'accord doit être validé par référendum à condition qu'il ait été signé par l'employeur et des syndicats représentatifs ayant recueilli 30 % des suffrages estimés</li> <li>▪ Renforcement du rôle des branches professionnelles sur 6 thèmes (au lieu de 4) : la branche prévaut sur l'accord d'entreprise dans les domaines liés aux salaires minima, aux classifications, à la protection sociale complémentaire, aux fonds de la formation professionnelle, l'égalité professionnelle et la pénibilité. Pour tous les autres domaines, c'est-à-dire ceux distincts du temps de travail et du socle fondamental, une négociation de branche devra s'engager pour définir les thèmes sur lesquels les accords d'entreprise pourront être moins favorables</li> <li>▪ Lancement du processus de restructuration des branches dont le nombre doit passer de 700 à 200 en deux ans</li> </ul>

Source : différentes sources dont Fretel (2016a, 2016b), site du ministère du Travail. Actualisation par les auteurs sur la loi El Khomri.

# Face à l'éclatement des entreprises, une représentation collective mise en défaut : une analyse à partir de l'enquête REPONSE 2017

*Nadine THÈVENOT, François-Xavier DEVETTER, Maé GEYMOND, Coralie PEREZ,  
Corinne PERRAUDIN et Julie VALENTIN<sup>1</sup>*

Cet article vise à rendre compte des formes de représentation collective et des niveaux de dialogue social dans l'entreprise « éclatée » où s'exercent des rapports de dépendance via des relations de sous-traitance, de filialisation ou encore dans le cas d'entreprises multi-sites. Il s'appuie sur l'enquête REPONSE 2017 et ses post-enquêtes pour montrer le décalage entre la prédominance des entreprises « éclatées » et le manque d'instances de représentation centralisées. Six monographies font alors apparaître le contraste entre des directions capables de construire leur coordination et des salariés dont la représentation collective se retrouve mise en défaut.

This article aims to report on the forms of collective representation and the levels of social dialogue in "fragmented" companies, where relationships of dependency exist through subcontracting, subsidiarisation and multi-site companies. It makes use of the REPONSE 2017 survey and its post-studies to show the disconnect between the predominance of "fragmented" companies and the lack of centralised representation bodies. Six monographs reveal the contrast between management capable of coordinating them and workers seeing a failure of collective representation.

*Nadine Thèvenot, Maé Geymond, Coralie Perez, Corinne Perraudin et Julie Valentin sont affiliées à l'Université Paris 1, Centre d'économie de la Sorbonne (CES - UMR 8174) ; François-Xavier Devetter est affilié à l'IMT, Université de Lille 1, Clerf.*

---

1. Nous remercions les équipes de la Dares ainsi que l'ensemble des salariés qui ont accepté de mener des entretiens dans le cadre du travail monographique. Nous remercions également les évaluateurs de *La Revue de l'IRES* ainsi que les coordinatrices de ce numéro.

L'entreprise traditionnelle, dont la représentation a largement influencé le droit du travail et les formes du dialogue social, repose sur une double unité : unité de lieu et unité de la direction. Or, sur ces deux points, l'entreprise tend à être de plus en plus « éclatée » par des processus de désintégration organisationnelle et productive, et de concentration économique et financière (Morin, 2005 ; Béguin *et al.*, 2012). Les établissements, en tant qu'unités productives, se retrouvent, de fait, imbriqués dans des liens de dépendance vis-à-vis de centres de pouvoir qui influent notamment sur les conditions d'exercice de la représentation professionnelle de leur main-d'œuvre. Ce constat constitue aussi une illustration de la problématique de la responsabilité de l'emploi dans les situations « d'autonomie contrôlée » (Appay, 2005 ; Coutrot, 2002). En effet, les unités peuvent se trouver en situation de dépendance économique et financière, mais indépendantes en droit et donc responsables de leur main-d'œuvre (Perraudin *et al.*, 2008). Pour David Weil (2014), c'est le résultat d'un processus d'externalisation et de filialisation qui n'a fait que s'amplifier depuis les années 1990, touchant un éventail toujours plus large d'activités (gestion du personnel, services aux entreprises...) et de professions. Il conduit à brouiller les frontières de la firme (Grimshaw, Rubery, 2005) et l'identification des responsabilités dans la gestion des emplois, depuis le recrutement jusqu'à la formation en passant par l'évaluation du travail et sa rémunération.

Les centres de pouvoir extériorisent non seulement des pans de leur responsabilité en matière d'emploi et de conditions de travail, mais ils reconfigurent aussi la représentation collective. Les instances « centralisées », telles que les comités centraux d'entreprises (CCE), les comités de groupes (CG) ou encore les unités économiques et sociales (UES) sont conçues pour structurer les relations professionnelles au-delà du périmètre de l'entreprise. Elles peuvent alors constituer, selon les cas, une opportunité pour « rapprocher » effectivement la représentation collective des salariés des lieux d'exercice du pouvoir ; mais elles peuvent aussi, selon leur présence et, le cas échéant, leurs contours et leurs prérogatives, fragiliser, voire entraver la représentation collective des salariés des entreprises en position « dominée » (sous-traitants et/ou filiales).

Cet article vise à rendre compte des formes de représentation collective et des niveaux de dialogue social selon l'inscription des établissements dans les rapports de dépendance, de nature économique, organisationnelle ou encore financière. Ces rapports sont au cœur des relations de sous-traitance et de filialisation ; ils sont également prégnants dans les entreprises multi-sites. C'est l'existence de ces relations de dépendance qui nous conduit à qualifier l'entreprise d'« éclatée ».



Nous nous appuyons dans cet article sur une recherche effectuée dans le cadre des post-enquêtes et de l'exploitation secondaire de l'enquête REPONSE 2017 pour la Dares<sup>2</sup> menée dans le contexte de réformes institutionnelles d'envergure pour la régulation des relations de travail. D'un côté, la loi dite « Travail » du 8 août 2016 confirme la volonté d'inverser la hiérarchie des normes entamée depuis 2004. Cet enjeu crucial se trouve éclairé par l'analyse des entreprises « éclatées » parce que les salariés se trouvent placés dans des entités économiques dont l'imbrication perturbe l'identification des conventions collectives et le champ d'application des accords collectifs (Pesquine, 2021). De l'autre, la loi n° 2018-217 du 29 mars 2018 (adoptée dans le cadre des ordonnances de 2017) établit la fusion des instances représentatives du personnel en comité social et économique (CSE). Comment cette nouvelle instance s'articule-t-elle avec les instances centralisées de l'entreprise « éclatée » que sont les comités de groupe, les UES et les autres comités centraux d'entreprises ? Ces instances représentatives du personnel sont-elles en adéquation avec la structuration des organisations de travail « éclatées » ? Dans quelle mesure les relations de dépendance entre établissements configurent-elles l'existence d'instances représentatives du personnel et leur périmètre et, par-là, les lieux possibles du dialogue social ? Les liens de dépendance impriment-ils leur marque sur les formes de structuration des relations collectives en modulant les capacités des entités à prendre part aux décisions qui les concernent ?

D'un point de vue méthodologique, notre étude repose, d'une part sur un volet quantitatif basé sur l'enquête REPONSE 2017 et, d'autre part, sur un volet qualitatif constitué de six monographies d'entreprises. Le volet quantitatif a consisté à produire une cartographie de l'éclatement des entreprises et de leurs instances de représentation avant la mise en place des CSE. Nous analysons ainsi la représentation collective au sein des anciens « comités d'entreprise » (CE). Le volet qualitatif, quant à lui, a été réalisé entre mai 2019 et juin 2020, soit dans la période coïncidant avec la fin de la mise en place des CSE (encadré 1). Les établissements étudiés dans nos monographies avaient installé leur CSE au moment de nos entretiens. Nos terrains permettent ainsi d'éclairer la mise en œuvre et la nature du dialogue social selon la forme d'éclatement et le type d'instances représentatives mises en place après les ordonnances (encadré 2, voir *infra*).

Après avoir étudié les sources de la dépendance entre établissements et les formes prises par l'entreprise « éclatée », nous exploitons l'enquête REPONSE pour faire apparaître la prépondérance de cette forme d'organisation et la diversité des formes d'éclatement dans le tissu productif français (I). Nous mettons alors en évidence la faiblesse quantitative des instances centralisées de représentation du personnel dans les entreprises « éclatées » que nous interrogeons à partir de six monographies (II).

---

2. En réponse à l'appel à projets de la Dares, « Les relations de travail dans un contexte de réformes institutionnelles : post-enquêtes et exploitations secondaires » lancé en 2018. Cette recherche comportait également une étude qualitative de la mise en place des CSE à la suite des ordonnances Macron (Thévenot *et al.*, 2021).

## Encadré 1 - Méthodologie

### Les sources de données

*L'enquête Relations professionnelles et négociations d'entreprise (REPONSE)* menée en 2017 par la Dares auprès d'établissements de 11 salariés et plus du secteur marchand non agricole fournit, à partir du volet Représentants de la direction, des informations sur les caractéristiques des établissements (appartenance à un groupe, à une entreprise multi-établissements, recours à la sous-traitance pour tout type d'activités ou pour l'activité principale, activité de sous-traitance) ainsi que sur la représentation collective et l'activité de négociation des établissements. Elle permet ainsi de quantifier les types d'éclatement de la relation de travail et d'identifier les instances de représentation du personnel (IRP) des entreprises « éclatées ».

*Les post-enquêtes à l'enquête REPONSE* : Nous avons choisi des établissements appartenant à des entreprises qui illustrent les différentes formes d'éclatement étudiées tout en ajoutant deux autres critères. Le premier critère est relatif au choix des secteurs. Il s'agissait à la fois d'équilibrer l'industrie (secteurs aéronautique et pharmaceutique) et les services (secteurs bancaire et de la propreté) et de prendre appui sur notre connaissance préalable de ces quatre secteurs. Le second concerne la présence d'une unité économique et sociale (UES) qui nous intéressait comme potentiel levier de reconstitution du collectif de travail entre entreprises distinctes. Un terrain est concerné par la présence d'une UES et dans un autre terrain, les représentants du personnel y ont tenté, par deux fois, d'en obtenir la reconnaissance, sans succès.

Pour chaque établissement sélectionné, nous avons conduit des entretiens non seulement auprès du représentant de la direction (RD) et du représentant du personnel (RP), dont les contacts nous ont été fournis par les services de la Dares, mais également d'autres RP et RD de l'établissement ou encore des salariés occupant des postes clés pour nos questions (responsables achats, responsables hygiène et sécurité...). Nous avons également cherché à conduire des entretiens auprès de RD et de RP d'autres établissements avec lesquels les premiers sont inscrits dans des relations de dépendance économique ou financière, dans le cadre de l'entreprise « éclatée ». Les résultats de ces démarches sont très hétérogènes selon les terrains. Au total, 37 entretiens ont été réalisés, pour la quasi-totalité en face-à-face, entre mai 2019 et juin 2020.

### Une analyse qualitative portant sur six monographies d'entreprises « éclatées »

Six établissements ont été sélectionnés à partir de REPONSE 2017. Ils ont constitué une « porte d'entrée » pour une panoplie de configurations d'entreprises « éclatées ».



Tous sont impliqués dans des relations de dépendance économique (en tant que preneur d'ordres, PO, et éventuellement donneur d'ordres, DO) et financière (en tant que filiale d'un groupe). Ils relèvent d'entreprises mono-établissement (sauf JAVEL) bien qu'il puisse exister plusieurs sites de production. BANQUE est ainsi composée de deux sites éloignés de 200 km. Ces sites n'ont jamais été constitués en « établissements distincts » pour disposer d'instances de représentation du personnel qui leur soient propres<sup>1</sup>. Tous sont de grande taille et appartiennent à des structures bien plus vastes (sauf AERO). L'un des terrains (NETTOIE) a mis en place une UES. Ces caractéristiques structurelles sont récapitulées dans le tableau 1.

Tableau 1 - Caractéristiques structurelles des établissements enquêtés

Établissement	Secteur	Effectif établissement	Effectif groupe*	Sous-traitance	Liens financiers	Mono-Multi-établissements
BANQUE	Finance	900	80 000	PO + DO	Filiale	Mono (2 sites)
AERO	Aéronautique	300	320	PO + DO	Filiale	Mono
FAÇONNAGE	Pharmacie	250	3 000	PO + DO	Filiale	Mono
LABO	Pharmacie	500	2 300	PO + DO	Filiale	Mono
JAVEL	Nettoyage	600	70 000	PO	Filiale	Multi
NETTOIE	Nettoyage	600	2 500	PO	Filiale	Mono

\* Effectif des groupes en France, sauf AERO dont les effectifs sont au niveau européen. Source : sites internet des groupes.

Source : Post-enquêtes REPONSE 2017.

1. Sur la notion d'établissement distinct, voir Signoretto (2020).

## I. Origines et mesure de la dépendance dans les entreprises « éclatées »

Trois configurations d'insertion des établissements dans des formes d'éclatement ont été retenues : l'appartenance de l'établissement à un groupe mettant en cause des liens de dépendance financière ; l'appartenance de l'établissement à une chaîne de sous-traitance lorsqu'il est preneur et/ou donneur d'ordres ; l'appartenance de l'établissement à une entreprise multi-établissements impliquant plusieurs sites de production. Dans tous les cas, des acteurs extérieurs à l'établissement peuvent se trouver en mesure d'imprimer leur marque sur l'emploi, le travail et ses conditions dans les établissements dépendants. Après avoir analysé les sources de la dépendance telles qu'elles nous ont été relatées par les représentants de la direction et du personnel dans les établissements enquêtés (I.1),

nous proposons un cadrage empirique de l'éclatement des entreprises dans l'ensemble des établissements en France à partir de l'enquête REPONSE 2017 (I.2).

### ***1.1. La dépendance des établissements vis-à-vis d'acteurs extérieurs***

Les six établissements (ou entreprises) enquêtés se trouvent tous en situation d'« autonomie contrôlée » (Appay, 2005 ; Coutrot, 2002), au sens où ils font tous partie d'un groupe et de chaînes de sous-traitance. Pour autant, les modalités par lesquelles des acteurs extérieurs à l'établissement/entreprise influent sur la gestion de sa main-d'œuvre et son organisation du travail sont différentes. L'un des objectifs de nos entretiens a été de rendre compte des sources et modalités de la dépendance économique et financière telles qu'elles peuvent être appréciées par les représentants de la direction et les représentants du personnel, au-delà de la seule « position » de l'établissement renseignée dans le volet Représentants de la direction du questionnaire de l'enquête REPONSE. Les terrains nous permettent ainsi de nous pencher sur les situations concrètes de travail pour rendre compte des dimensions d'autonomie, de contrôle et de rapports de domination qui se situe entre des entités « éclatées » et qui peuvent être de nature différente selon que la dépendance se situe au sein d'un groupe, de relations de sous-traitance, ou les deux à la fois.

#### **Orientations stratégiques et restructurations financières : la dépendance dans les groupes**

Tout d'abord, il est possible d'apprécier la dépendance des établissements relative à l'appartenance à un groupe à partir de la perte d'autonomie relative aux orientations stratégiques (Fleury *et al.*, 2018) et à la fixation de cadres budgétaires contraignants pour la prise de décision. Cet aspect est relativement bien renseigné dans la littérature sur les restructurations financières (Beaujolin-Bellet, Schmidt, 2012 ; Perez *et al.*, 2015), et les six terrains engagés s'inscrivent dans ce type de gouvernance, avec cependant trois configurations différentes : une *holding* qui se confond avec sa filiale au sens où l'équipe dirigeante rassemble les propriétaires du capital (AERO), des *holdings* ou maisons-mères qui concentrent les fonctions support à la manière d'un département de « direction » d'une entreprise en possédant la totalité du capital (NETTOIE, JAVEL, LABO, FAÇONNAGE), un groupe diversifié, dont la maison-mère ne détient pas la totalité du capital des filiales acquises par croissance externe (BANQUE).

Dans tous les cas, les décisions en matière d'orientations stratégiques apparaissent en grande partie déterminées par la « maison-mère », « *holding* » ou « tête de groupe », mais les axes sur lesquels la *holding* inscrit ses marques sont différents. Dans le secteur du nettoyage, les responsables d'agence de JAVEL et les établissements de NETTOIE disposent d'une autonomie dans le recrutement des agents d'entretien, mais n'ont aucune

marge de manœuvre au niveau de leur rémunération<sup>3</sup>. Les décisions en matière d'emploi et de politiques sociales sont également très encadrées par la *holding* et le comité de direction chez BANQUE et FAÇONNAGE, avec toutefois des marges de manœuvre obtenues par les filiales dans les limites du cadre fixé par la *holding*.

C'est dans le groupe LABO que les marges de manœuvre des filiales apparaissent les plus réduites du fait de l'échelle mondiale du groupe qui rend la dépendance financière à la tête de groupe la plus forte. La tête de groupe américaine concentre les décisions stratégiques les plus sensibles dans la mesure où elles conditionnent l'activité même des sites au niveau local en définissant les volumes d'activité, ainsi que les orientations en matière d'investissement et de politique des ressources humaines. Le périmètre de l'entreprise et l'allocation de moyens chez LABO dépendent ainsi directement de la tête de groupe américaine et de sa stratégie structurelle de baisse des effectifs qui accompagne les changements de périmètre consécutifs aux opérations de cession/fusion/acquisition (Geymond, 2020).

#### Le contrôle des organisations de travail : les deux configurations de la dépendance économique dans la sous-traitance

La dépendance dans le cadre des relations de sous-traitance peut s'apprécier sur différents registres relatifs aux modes d'organisation et au contrôle du travail. En amont du processus de production, le recours à la sous-traitance pour un donneur d'ordres consiste en une planification quantitative et qualitative du travail chez le sous-traitant (Sacchetti, Sugden, 2003). En aval du processus de production, le donneur d'ordres détient la responsabilité économique finale en ce que le produit réalisé par le sous-traitant ne constitue pas une marchandise valorisable indépendamment de son assemblage par le donneur d'ordres (Vennin, 1975). La dépendance économique du sous-traitant ainsi créée par la mise au travail de sa main-d'œuvre et la non-redéployabilité de sa production soulève des problèmes bien identifiés puisque des entreprises extériorisent une main-d'œuvre qu'ils peuvent contrôler sans être responsables en droit de leur emploi et de leurs conditions de travail (Supiot, 1994 ; Thébaud-Mony *et al.*, 2015). À partir de l'exploitation quantitative de l'enquête REPONSE 2010-2011, nous avons déjà pu montrer que la position des établissements dans la chaîne de sous-traitance affectait plusieurs dimensions des relations de travail, en particulier les salaires et la structure des qualifications (Perraudin *et al.*, 2014). Nos cas sont ici assez emblématiques de l'exercice du contrôle du travail et de son organisation par des entreprises étant en position de mettre au travail une main-d'œuvre sans en être responsable en droit. Deux profils-types peuvent être mis en évidence. Le premier profil renvoie à l'approche stan-

---

3. En matière de rémunération des agents d'entretien, il n'y a pas d'autonomie pour les agents d'entretien, ni des établissements ni même des têtes de groupe car c'est la convention collective qui s'applique strictement.

dard de la sous-traitance impliquant à la fois une planification quantitative et qualitative du travail. Nous la qualifions de « sous-traitance intégrée » dans la mesure où le donneur d'ordres est en position de commander, contrôler et évaluer le travail des sous-traitants (Perraudin, Thèvenot, 2022) (AERO, BANQUE, FAÇONNAGE et LABO). Le second profil est davantage concerné par les stratégies d'externalisation de fonctions qui ne sont pas considérées comme l'activité principale des donneurs d'ordres, mais qui supposent la mise au travail d'une main-d'œuvre sur leur site même de production. Nous qualifions cette sous-traitance de type « marchand » dans la mesure où le travail a été transformé en heures achetées. C'est particulièrement le cas des établissements du secteur du nettoyage que nous avons pu enquêter. L'essentiel des relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants repose alors sur des rapports commerciaux où les donneurs d'ordres peuvent faire jouer la concurrence par les prix (JAVEL et NETTOIE).

#### Une dépendance « enchevêtrée » dans des liens financiers et économiques : la sous-traitance intra-groupe

Trois des six terrains permettent également de questionner une dépendance plus « enchevêtrée » lorsque les acteurs en position de domination cumulent les rôles de *holding* et de donneurs d'ordres. La définition des orientations stratégiques ou celle des investissements, la planification quantitative et qualitative du travail, mais aussi une mise en concurrence potentielle des filiales, relèvent de décisions de maisons-mères donneuses d'ordres<sup>4</sup>. Le rapport aux donneurs d'ordres est également très différent selon les cas. FAÇONNAGE est dépendant à la fois de clients externes et de sa *holding* alors que LABO et la filiale étrangère de AERO s'inscrivent plus directement dans le cadre d'une sous-traitance intra-groupe.

### 1.2. La dépendance comme norme : un cadrage statistique

À partir de l'enquête REPONSE 2017, il est possible d'identifier les établissements qui relèvent d'une entreprise « éclatée » selon les trois canaux identifiés : l'appartenance à un groupe ou à une entreprise multi-établissements ainsi que le fait d'être un établissement donneur et/ou preneur d'ordres pour la sous-traitance. L'enquête permet ainsi de fournir un cadrage statistique des différents types d'éclatement de la relation de travail, et leur possible cumul, dans les établissements français de 11 salariés et plus du secteur marchand et associatif. Nous évaluons ici l'ampleur de l'éclatement sur le champ de l'ensemble de ces établissements ainsi que sur le champ plus restreint de ceux qui appartiennent à une entreprise de plus de 50 salariés afin de pouvoir articuler l'ana-

---

4. Du fait de leur dépendance à l'activité des établissements « dominés » (sous-traitants et/ou filiales), les entreprises en position dominante (donneurs d'ordres et/ou têtes de groupe) se trouvent intéressées par les qualifications et les compétences de la main-d'œuvre indirectement mobilisée (Sigot, Vero, 2020 ; Perez, 2018).

lyse de l'éclatement à celle du dialogue social. En effet, la mise en place d'instances de représentation collective ne concernait que ce champ avant les ordonnances Macron de 2017.

Le tableau 2 permet de rendre compte de la généralisation de l'éclatement des établissements en France et du cumul des canaux par lesquels ils se trouvent en situation de dépendance. Ainsi, seulement 15 % des établissements de 11 salariés et plus (respectivement 5 % des établissements de 11 salariés et plus d'entreprises de plus de 50 salariés) ne présentent aucune des formes d'éclatement étudiées. Par contre, 18 % des établissements de 11 salariés et plus (respectivement 32 % des établissements d'entreprises de plus de 50 salariés) cumulent les trois formes, c'est-à-dire font à la fois partie d'un groupe, d'une entreprise multi-établissements et sont impliqués dans la sous-traitance. La combinaison de deux formes d'éclatement concerne, quant à elle, 31 % (respectivement 43 %) des établissements. L'éclatement est donc la norme, ainsi que son cumul (2 ou 3 formes) qui concerne 49 % des établissements de 11 salariés et plus (respectivement 75 %).

**Tableau 2 - Répartition des établissements selon la présence et le nombre de formes d'éclatement**

En %

	Établissements de 11 salariés et plus	Établissements de 11 salariés et plus d'entreprises de 50 salariés et plus
3 formes	18	32
2 formes	31	43
1 forme	36	20
Aucune forme	15	5
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Champ : établissements de 11 salariés et plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture).

Lecture : 32 % des établissements de 11 salariés et plus appartenant à des entreprises de plus de 50 salariés (18 % des établissements de 11 salariés et plus) cumulent les trois formes d'éclatement : appartenance à une entreprise multi-établissements ainsi qu'à un groupe et implication dans un rapport de sous-traitance en tant que preneur d'ordres ou donneur d'ordres pour leur activité principale.

Source : enquête REPONSE 2017, volet Représentants de la direction, Dares.

### Les trois formes d'éclatement

L'importance quantitative de chacune des trois formes d'éclatement ainsi que celle de leurs combinaisons sont mises en évidence dans le tableau 3.

**Tableau 3 - Les formes d'éclatement et leurs combinaisons**

En %

Formes d'éclatement	Établissements de 11 salariés et plus			Établissements de 11 salariés et plus d'entreprises de 50 salariés et plus		
	ST	Groupe	Multi	ST	Groupe	Multi
3 formes : ST-Groupe-Multi	18	18	18	32	32	32
2 formes :						
Groupe et Multi	-	12	12	-	24	24
ST et Multi	11	-	11	14	-	14
ST et Groupe	8	8	-	5	5	-
1 forme	24	3	9	6	2	12
Total	61	40	50	57	63	82

Champ : établissements de 11 salariés et plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture).

Lecture : parmi les établissements de 11 salariés et plus, 18 % cumulent les trois formes d'éclatement (sous-traitance (ST), entreprise multi-établissements et groupe), 11 % sont concernés par les formes ST et Multi, 8 % par les deux formes ST et groupe. Enfin, 24 % ne sont concernés que par la sous-traitance. Au total, 61 % des établissements de 11 salariés et plus sont impliqués dans un rapport de sous-traitance (qu'ils soient, ou non, concernés par une autre forme d'éclatement).

Source : enquête REPNSE 2017, volet Représentants de la direction, Dares.

Les relations de sous-traitance concernent de manière massive les établissements. Sur le champ des établissements de 11 salariés et plus, 61 % des établissements sont impliqués dans la sous-traitance en tant que preneurs d'ordres et/ou donneurs d'ordres pour leur activité principale<sup>5</sup>. La présence de dépendance financière est également très fréquente : 40 % des établissements de plus de 11 salariés appartiennent à un groupe<sup>6</sup>, et encore davantage (63 %) s'ils appartiennent à une entreprise de plus de 50 salariés. Enfin, les entreprises multi-établissements constituent la majorité du tissu productif marchand et associatif : 50 % des établissements de plus de 11 salariés sont concernés et 82 % des établissements d'entreprises de plus de 50 salariés sont multi-établissements.

5. Plus précisément, parmi les établissements de plus de 11 salariés (respectivement parmi les établissements d'entreprises de plus de 50 salariés), 24,5 % sont donneurs d'ordres pour leur activité principale (DO-AP) (resp. 24,4 %), 10,7 % sont preneurs d'ordres (PO) (resp. 9,5 %) et 25,4 % (resp. 23,4 %) sont à la fois DO-AP et PO, illustrant des situations de sous-traitance en cascade (voir annexe, tableau 1). Si l'on retient une définition plus extensive de la sous-traitance en considérant non seulement le fait de sous-traiter des activités liées à l'activité principale mais également les activités support (voir annexe, tableau 2), 85 % des établissements de 11 salariés et plus (et 88,5 % de ceux appartenant à une entreprise de 50 salariés et plus) sont concernés par la sous-traitance. Les établissements qui ne sont ni preneurs, ni donneurs d'ordres (15 % des établissements de 11 salariés et plus et 5,4 % des établissements d'entreprises de plus de 50 salariés), sont plutôt des établissements de moins de 20 salariés qui se trouvent plus fréquemment dans les secteurs de l'enseignement, de la santé et de l'action sociale, ainsi que dans l'hébergement-restauration.

6. L'appartenance à un groupe concerne ainsi 57 % des salariés des établissements de plus de 11 salariés.



### Le cumul et la combinaison des formes d'éclatement

La combinaison la plus fréquente est celle qui implique les trois formes d'éclatement (32 % des établissements d'entreprises de plus de 50 salariés)<sup>7</sup>. Appartenir à un groupe s'associe fréquemment aux autres formes de dépendance. L'appartenance à un groupe et à une entreprise multi-établissements concerne aussi une proportion importante d'établissements, d'autant plus s'ils appartiennent à une entreprise de plus de 50 salariés (24 % des établissements). Et les établissements appartenant à un groupe sans être dépendants également d'une entreprise multi-établissements ou sans être inscrits dans des rapports de sous-traitance ne représentent qu'une faible proportion des établissements (3 % des établissements de 11 salariés et plus ; respectivement 2 % des établissements d'entreprises de plus de 50 salariés). En revanche, les établissements travaillant en sous-traitance, en tant que donneurs ou preneurs d'ordres, sont davantage des entreprises mono-établissement et n'appartenant pas à un groupe (24 % des établissements de 11 salariés et plus).

Face à la prédominance d'entreprises « éclatées », à quel niveau (local ou centralisé) les salariés concernés sont-ils représentés ? Et quelles sont leurs capacités à faire entendre leur voix ?

## II. Des instances de représentation professionnelle mises en défaut dans les entreprises « éclatées » ?

Il s'agit ici de rendre compte des relations professionnelles dans les entreprises selon les liens de dépendance dans lesquels elles se trouvent imbriquées. Deux axes ont été privilégiés : la mise en place des instances de représentation selon leur niveau (établissement ou entreprise) d'une part, et les modalités d'une représentation collective « centralisée » d'autre part (encadré 2).

Alors que l'on pourrait s'attendre à la coexistence d'instances locales et centralisées dans les entreprises « éclatées », le cadrage empirique établi à partir de l'enquête REPONSE 2017 souligne le manque de telles instances, en particulier centralisées (II.1). Nous analysons les motifs de la faiblesse de leur présence à partir des six monographies (II.2).

### II.1. Un cadrage empirique des instances de représentation du personnel dans les établissements d'entreprises « éclatées »

La représentation collective dans ces établissements est appréhendée d'une part au niveau local (de l'établissement ou de l'entreprise) et d'autre part au niveau centralisé (tableau 4). Bien qu'il soit obligatoire dans les textes d'organiser des élections, tous les

---

7. L'enquête ne fournit pas d'informations sur les clients des PO, ni sur les sous-traitants des DO, ce qui empêche de renseigner les établissements qui seraient donneurs ou preneurs d'ordres au sein même de leur groupe, comme nous avons pu l'illustrer avec les cas de FAÇONNAGE, LABO et AERO dans le cadre de la dépendance « enchevêtrée » caractéristique de la sous-traitance intra-groupe.

## Encadré 2 - Les instances de représentation inter-entreprises ou établissements : CSE centraux, comités de groupe et UES

Depuis la loi de 2018, les *CSE centraux* ont vocation à remplacer les comités d'entreprise (CE) centraux, tant au sein des entreprises multi-établissements que des unités économiques et sociales (UES) (Loiseau *et al.*, 2018).

Ainsi toute entreprise où un accord a permis la reconnaissance d'établissements distincts doit faire en sorte de disposer d'instances à ce niveau ainsi qu'au niveau central. Les membres élus des CSE des établissements distincts élisent parmi eux le ou les représentants de leur établissement au CSE central. Des règles additionnelles, définies par accord, doivent être retenues lorsqu'il y a davantage d'établissements distincts que de sièges au CSE central.

Le *comité central de l'UES* et le comité de groupe sont les instances qui permettent de structurer les relations professionnelles au-delà du périmètre de l'entreprise. Elles diffèrent sur leurs prérogatives, les obligations de leur installation et leurs implications sur la représentation collective.

Le *comité de groupe* a pour seule attribution légale de fournir aux différents comités d'entreprise (aujourd'hui CSE) des informations sur le groupe (activité, situation financière, évolution et prévision de l'emploi), c'est-à-dire sur toutes les entreprises qui le composent. Ce comité réunit « des représentants du personnel des entreprises constituant le groupe » (Code du travail, art. L. 2333-1). Ces derniers ne sont pas élus mais désignés par les organisations syndicales de salariés parmi leurs élus aux comités d'entreprise (CSE désormais) de l'ensemble des entreprises du groupe et à partir des résultats des dernières élections. Le comité de groupe est donc finalement une institution secondant les CSE.

En présence d'un groupe (c'est-à-dire lorsque les liens financiers unissant les sociétés d'un groupe induisent un pouvoir de direction unique), l'entreprise dominante peut prendre l'initiative de la mise en place d'un comité et elle a même obligation de le mettre en place dès lors qu'une organisation syndicale en fait la demande. Autrement dit, les syndicats peuvent en prendre l'initiative si l'entreprise dominante ne l'a pas fait et, dans ce cas, elle ne peut s'y opposer. Les organisations syndicales y ont un intérêt réel dans la mesure où c'est la seule instance par laquelle elles peuvent accéder aux informations économiques au niveau du groupe.

Le *comité de groupe européen* est également l'instance de communication des informations économiques du groupe au niveau européen. Tout comme le précédent, il n'a pas de visée consultative mais seulement informative.



L'UES, elle, est considérée comme une entreprise du point de vue du droit du travail et doit appliquer les règles de représentation du personnel afférentes. La mise en place d'un CSE commun, le CSE central d'UES, est obligatoire dès lors que l'UES est reconnue. C'est un comité social et économique à part entière. Comme la reconnaissance de l'UES a précisément pour objet la création de cette instance centralisée inter-entreprises, la mise en place du CSE central suit nécessairement cette reconnaissance, qu'elle soit obtenue par accord ou par voie judiciaire.

L'UES peut chevaucher différents périmètres sociaux. Comme rapprochement de personnes juridiques, l'UES a ainsi des traits communs avec le groupe. La différence de périmètre tient au fait que les liens premiers pour le groupe sont financiers quand ceux de l'UES sont économiques et sociaux.

En droit, la présence préalable d'un comité de groupe empêche la reconnaissance d'une UES à un même niveau que le groupe<sup>1</sup>. Mais la constitution d'un groupe n'empêche pas la création d'une UES si les périmètres du groupe - au sens du comité de groupe - et de l'UES sont différents.

---

1. Cass. soc., 20 octobre 1999.

établissements ne disposent pas d'instance de représentation du personnel (IRP) (Pignoni, Raynaud, 2013) : en 2017, à la veille de la réforme imposant la fusion des instances, près de 1 établissement sur 10 d'entreprises de plus de 50 salariés n'ont aucune instance, que ce soit des délégués du personnel (DP), un comité d'entreprise (CE), un comité d'hygiène, sécurité et conditions de travail (CHSCT) ou une délégation unique (DU), dans leur établissement ou même dans leur entreprise<sup>8</sup>. C'est tout particulièrement le cas des établissements impliqués dans la sous-traitance.

Au niveau local, un comité d'entreprise (y compris une délégation unique comprenant un CE) n'est présent que dans 76 % des établissements d'entreprises de plus de 50 salariés. Ce sont les entreprises indépendantes de groupes, mono-établissement et inscrites dans des rapports de sous-traitance qui disposent le moins fréquemment de CE (64 % d'entre elles seulement ont une telle instance locale)<sup>9</sup>. Et un CHSCT<sup>10</sup> n'est

---

8. Parmi les raisons invoquées par les représentants de la direction RD pour l'absence d'IRP, la carence de candidatures est très répandue, et cela davantage encore pour les établissements de la sous-traitance (pour plus de la moitié des établissements de 11 salariés et plus, PO ou DO pour leur activité principale). Les établissements faisant partie d'un groupe sont plus nombreux que les autres à déclarer ne pas être assujettis à cette obligation, alors que la question porte bien sur la présence d'une instance qui représente les salariés de l'établissement qui l'ont élue, mais qui peuvent ne pas tenir leur réunion dans l'établissement.

9. C'est également le cas des établissements qui n'ont aucune forme d'éclatement.

10. Les CHSCT ici ne relèvent pas de DU. Ces dernières sont comptabilisées avec les CE.

présent que dans 61 % des établissements d'entreprises de plus de 50 salariés. Là encore, l'éclatement par la sous-traitance conduit à une sous-représentation de la présence d'une telle instance.

**Tableau 4 - Les instances de représentation du personnel locales et centralisées selon les formes d'éclatement**

En %

	Instances locales			Instances centralisées			
	Présence d'au moins 1 IRP	Présence d'un CHSCT	Présence d'un CE	Présence d'au moins 1 instance centrale	CCE	CG ou CECE	CE d'UES <sup>1</sup>
3 formes ST-Groupe-Multi	93	69	81	59	25	30	26
2 formes							
Groupe et Multi	92	67	77	53	24	23	26
ST et Multi	88	53	74	19	9	0	12
ST et Groupe	98	70	88	33	0	25	10
1 forme							
ST seulement	83	47	64	3	0	0	3
Groupe seulement	89	50	77	35	0	29	8
Multi seulement	91	59	78	26	11	0	16
Aucune forme d'éclatement	77	29	39	6	0	0	6
Ensemble	91	61	76	34 <sup>2</sup>	20 <sup>3</sup>	27 <sup>4</sup>	19 <sup>5</sup>

1. C'est la présence d'une UES qui est évaluée, même si la présence d'un CE d'UES n'est pas mentionnée.
2. % calculé sur les établissements concernés par au moins une forme d'éclatement.
3. % calculé sur les établissements d'entreprises multi-établissements.
4. % calculé sur les établissements d'entreprises appartenant à un groupe.
5. % calculé sur l'ensemble des établissements.

La présence d'un CHSCT et d'un CE est évaluée au niveau de l'établissement ou de l'entreprise.

Champ : établissements de 11 salariés et plus d'entreprises de 50 salariés et plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture).

Lecture : parmi les établissements qui cumulent trois formes d'éclatement, 93 % ont au moins un IRP (DP, CE, CHSCT, DU), 81 % ont un CE (ou une DU qui comprend un CE) au niveau de l'établissement ou de l'entreprise. Parmi ces mêmes établissements, 59 % ont au moins une instance centralisée, 25 % ont un CCE, 30 % ont un CG ou un CECE, 26 % sont dans une UES.

Source : enquête REPOSE 2017, volet Représentants de la direction, Dares.

Les instances centralisées sont, quant à elles, encore plus rares. En se limitant aux seuls établissements d'entreprises de plus de 50 salariés, les principaux constats sont les suivants :

- seulement 34 % des établissements qui sont concernés par l'éclatement (financier, de site ou lié à la sous-traitance) disposent d'au moins une instance centrale ;
- la présence d'un éclatement financier augmente la présence d'un comité central d'entreprise (CCE). Ainsi, 20 % des établissements appartenant à une entreprise multi-établissements de plus de 50 salariés ont un CCE. La proportion augmente avec la présence cumulée d'une dépendance financière : 11 % des établissements concernés seulement par l'éclatement de sites disposent d'un CCE alors que c'est le cas de 24 % des établissements d'entreprises multi-établissements concernées aussi par l'appartenance à un groupe, et de 25 % des établissements concernés par les trois formes d'éclatement ;
- seulement 27 % des établissements d'entreprises de plus de 50 salariés appartenant à un groupe sont couverts par un comité de groupe (CG), y compris européen (CEGE). La fréquence de la présence d'une telle instance est plus élevée dans les établissements concernés par cette seule forme d'éclatement (29 %) ou par un cumul des trois formes (30 %), mais moins élevée dans les établissements qui cumulent l'appartenance à un groupe et l'implication dans des rapports de sous-traitance (25 %) ou à un éclatement de sites (23 %) ;
- enfin, près de 20 % des établissements d'entreprises de plus de 50 salariés ont mis en place une UES. Cela concerne davantage les établissements qui cumulent les trois formes d'éclatement (26 %) et ceux appartenant à des entreprises multi-établissements et à des groupes (26 %). En revanche, la présence d'une telle instance est rare dans les établissements qui n'ont qu'une forme d'éclatement, en particulier les entreprises indépendantes et mono-établissements de la sous-traitance (3 %)<sup>11</sup>.

Au final, les instances centralisées restent relativement peu fréquentes. Elles sont plus répandues dans les établissements appartenant à un groupe et le sont bien moins qu'attendu dans les établissements de la sous-traitance au regard de la prédominance de cet éclatement dans le tissu productif français. Nos analyses de cas permettent de fournir des éléments de compréhension de la faible présence des instances centralisées et de saisir leurs liens avec les instances locales.

## **II.2. Les instances « centralisées » : CSE centraux, UES et comité de groupe**

L'articulation des formes de représentation collective avec les rapports de dépendance qui caractérisent les entreprises « éclatées » nous conduit à étudier plus particulièrement le rôle des instances centralisées. Dès 1985, Alain Supiot constatait que

---

11. Une UES peut être mise en place en dehors des formes d'éclatement étudiées (par exemple dans le cadre de groupements d'intérêt économique - GIE, de franchises, ou même entre des entreprises indépendantes), ce qui explique que 6 % des établissements n'ayant aucune forme d'éclatement aient mis en place une telle instance.

le groupement d'entreprise « introduit une rupture dans la notion d'entreprise qui s'y révèle incapable de remplir son habituelle fonction paradigmatique : on ne voit plus très bien sur quel employeur ni sur quelle collectivité de travail s'appuyer pour mettre en œuvre les dispositifs juridiques qui, implicitement ou explicitement, se réfèrent à l'unité et à la stabilité de ces deux éléments » (Supiot, 1985:624). Les groupes au cœur des six monographies étudiées offrent autant d'illustrations de cette assertion et d'opportunités d'interroger les manières de saisir l'entreprise, comme cadre d'application du droit du travail, derrière la juxtaposition de sociétés juridiquement distinctes.

Alors que les instances centralisées pourraient constituer une opportunité pour rapprocher la représentation collective des salariés de l'entreprise « éclatée » des lieux d'exercice du pouvoir, nos monographies illustrent le faible intérêt que semblent leur porter les représentants des directions comme ceux du personnel. Après avoir présenté le type d'instances de représentation mises en place dans nos cas et leur articulation aux formes d'éclatement, nous montrons que leur présence tout comme leur absence semblent relever de la volonté des directions. La coordination entre les unités économiquement dépendantes apparaît alors comme le résultat de l'organisation d'une centralisation managériale qu'aucun « collectif » salarial constitué ne vient contrarier.

#### Le manque d'instances centralisées

Dans les entreprises « éclatées », on peut s'attendre à trouver à la fois une instance locale (au niveau de l'établissement) et une instance centralisée telle qu'un comité de groupe (CG) dans les établissements d'entreprises filiales d'un groupe ou un CE central dans les entreprises multi-établissements. Dans l'éclatement *via* la sous-traitance, c'est l'UES qui pourrait constituer un moyen de reconstruire les collectifs de travail. Celle-ci, cependant, peut également être reconnue dans d'autres situations, notamment entre les filiales de groupes (encadré 2, voir *supra*).

Le tableau 5 décrit les instances de représentation collective qui ont été mises en place au niveau local, ainsi qu'au niveau centralisé en lien avec les formes d'éclatement. Parmi les six cas étudiés, seuls quatre disposent d'instances locales. Dans le cas de BANQUE, cette absence tient au fait que les deux sites de production n'ont pas été constitués en établissements distincts. Pour NETTOIE, l'absence d'instance locale et de représentant de proximité est commune à toutes les agences. Par ailleurs, lorsque nous avons réalisé les entretiens entre le printemps 2019 et juin 2020, l'ensemble de nos cas avait mis en place un comité social et économique, sur les mêmes périmètres que leur comité d'entreprise.

La présence d'instances centralisées est encore moins répandue. Si tous les établissements font partie d'un groupe, seuls deux établissements sur les six enquêtés ont un comité de groupe (dont un au niveau européen). Aucune instance n'a été mise en place

pour couvrir la main-d'œuvre relevant du travail en sous-traitance. Et la seule UES que nous ayons rencontrée concerne NETTOIE.

**Tableau 5 - Les formes d'éclatement et les instances de représentation du personnel**

Établissement	Instance locale	Formes d'éclatement	Instance centralisée
BANQUE	Aucune	Groupe Sous-traitance 2 sites (non distincts)	CG Aucune CSE
AERO	CSE	Sous-traitance Groupe	Aucune Aucune
FAÇONNAGE	CSE	Groupe Sous-traitance	Aucune Aucune
LABO	CSE	Groupe Sous-traitance	CG européen Aucune
JAVEL	CSE	Groupe Multi-établissements Sous-traitance	Aucune CSE central Aucune
NETTOIE	Aucune	Groupe Sous-traitance	CSE d'UES Aucune

Lecture : BANQUE est un établissement dont l'activité s'organise sur deux sites (aucun ne disposant d'une instance locale), engagé dans des relations de sous-traitance et appartenant à un groupe. En termes d'instance centralisée, il dispose d'un CSE (pour les deux sites), aucune instance ne regroupe les parties prenantes de la relation de sous-traitance et il existe un comité de groupe.

Source : Post-enquêtes REPONSE 2017.

Au total, sur les six groupes concernés, la représentation collective à un niveau centralisé n'est donc pas systématique : on dénombre un comité de groupe (BANQUE), un comité de groupe européen (LABO), une UES positionnée sur le périmètre du groupe (NETTOIE) et un CSE central pour JAVEL. Deux groupes n'ont, quant à eux, aucune instance centrale qui aurait pu représenter le collectif de leur groupe ou de la sous-traitance (FAÇONNAGE et AERO).

#### Des instances centralisées dont la mise en place semble à la main des directions

Dans les cas étudiés, la notion de « groupe » recouvre des entités très diverses, à la fois par le nombre et la taille des filiales et par la variété de leurs activités. Mais au sein de chacun des groupes, le niveau de la tête de groupe demeure un lieu majeur de décision, traduisant la dépendance des filiales vis-à-vis de décisions qui affectent la situation des salariés : tout particulièrement sur les négociations salariales (FAÇONNAGE,

BANQUE), les restructurations (LABO), la politique sociale (JAVEL, BANQUE, NETTOIE) ou encore le recrutement et la formation (AERO).

BANQUE, qui dispose d'un comité de groupe, témoigne de l'importance de ce niveau pour l'échange d'informations. L'une des représentantes du personnel auprès de ce comité s'étonne que la situation de la filiale soit discutée au niveau du comité de groupe :

« (...) J'ai eu la surprise [au comité de groupe] de voir comment BANQUE était vraiment reconnue comme étant une filiale de TELECOM (...) . Dans le comité de groupe, on a parlé de ces projets saucissonnés, des départs, de cessation d'activité, donc toute la direction de TELECOM qui était là, on a été mis au courant et les partenaires sociaux ont soutenu les représentants de BANQUE présents ce jour-là en disant qu'effectivement ils auraient à cœur et qu'ils surveilleraient de près le traitement correct du devenir de tous ces salariés. »

Si les représentants du personnel peuvent avoir conscience de l'importance de ce niveau, ils ne semblent que difficilement percevoir la manière d'y accéder. En effet, comme on l'a vu, seuls BANQUE, NETTOIE et JAVEL disposent d'une instance centralisée au niveau national, les trois autres groupes auraient en quelque sorte « oublié » d'en créer une. Qu'elles existent ou non, cela semble relever d'une décision unilatérale des directions.

En effet, BANQUE a hérité du comité du groupe dans lequel il est entré à la suite de son rachat. Pour NETTOIE, la création de l'UES est clairement posée comme une prérogative de la direction, comme l'a souligné l'un des deux représentants du personnel rencontrés :

« L'UES, c'est la direction qui la décide (...). Ça n'apporte rien de spécial ; quand il y a eu le changement [la mise en place de l'UES], après la scission, ça n'a rien changé pour nous. »

Du côté des directions, les instances centrales nous ont été présentées comme des instruments d'harmonisation de certaines dispositions de la gestion du personnel plutôt que comme un lieu de consultation. C'est du moins l'impression donnée par la DRH d'AERO vis-à-vis de l'éventualité de la mise en place d'un comité de groupe en lien avec le développement du groupe :

« M. XXX [le DG] m'a sollicitée sur le sujet en me disant : "Prenons un exemple : si je rachète telle entreprise, etc., que la personne reste à la tête de l'entreprise. Comment je fais pour... comment on gère ? Comment je fais pour garder l'œil sur ce qui s'y passe ?" Ça pourrait être un comité central d'entreprise en cas de rachat, après ça dépend du schéma. »



De même, interrogé sur les raisons de l'existence de l'UES, le responsable de la *holding* de NETTOIE, qui n'est pas celui qui l'a mise en place, la justifie en premier lieu par la possibilité de verser de la participation y compris au sein des entreprises déficitaires et plus largement comme l'instrument de l'harmonisation entre agences.

Inversement, l'absence de comité de groupe de JAVEL ou de FAÇONNAGE apparaît, en partie, comme le résultat d'un manque d'initiative des représentants des salariés, en partie par appréhension des difficultés qu'un tel comité pourrait susciter. Cet échange avec un représentant au CSE central de JAVEL en est illustratif :

« Q. : Pourquoi il n'y a pas de comité de groupe ?

R. : Alors ça ! très bonne question. On a essayé d'aborder une fois ou deux la question, et ils n'ont jamais validé. C'est compliqué le comité de groupe : comme JAVEL fait de la propreté, de la logistique, du gardiennage, l'accueil, tout un tas de trucs, il y a une multitude de conventions collectives, et en termes syndicaux, rien qu'en interne (...), on avait compté, je ne sais pas si ce n'est pas quatre ou cinq fédérations. Et puis après, ce sont des désignations par les organisations syndicales, les comités de groupe, donc il faut qu'on se mette d'accord déjà en interne, nous, et après il faut gérer le périmètre. Et puis, les réunions de comités de groupe, c'est une fois par an. Le comité de groupe n'a quasiment aucun pouvoir. Après, avoir les chiffres au niveau du groupe, et voir un petit peu...

Q. : Et vous les avez les chiffres au niveau du groupe ? Vous arrivez à les obtenir ?

R. : Non. Non, il y a une barrière, à un moment donné, on a les chiffres de JAVEL mais [sur le groupe], non. Point, terminé. »

Dans le cas de FAÇONNAGE, en revanche, la question ne semble avoir jamais été même abordée lors de réunions d'instances locales, même si la responsable d'une des deux filiales enquêtées a pu évoquer que, sans doute, du point de vue du Code du travail, il « allait falloir le faire ».

Le cas de LABO où des représentants du personnel ont tenté, par deux fois, de faire reconnaître une UES pour permettre la mise en place d'une instance centralisée paraît en contraste avec ce qui précède. Mais ces deux tentatives se sont soldées par un échec, confortant l'hypothèse que la mise en place des instances centrales est une prérogative de la direction, qui y était fermement opposée. L'échec est d'abord imputable à la direction, selon un représentant du personnel de LABO :

« L'UES, je suis allé au tribunal deux fois pour l'avoir ! »

Néanmoins, ce représentant, qui avait l'initiative de la mise en place de l'UES, était également conscient de la déstabilisation des équilibres syndicaux qui s'en suivrait. Il explique ainsi :

« Le problème, c'est qu'il faut se mettre d'accord avec les élus des autres sites (...), sur l'expert à missionner, sur ceci, sur cela, et là on sait déjà qu'on ne serait pas d'accord avec les élus du siège. »

Les propos du représentant du personnel du siège de LABO le confirment :

« En gros, toutes les OS se disent : "Oui, mais là, je ne suis pas représenté donc je risque de perdre". Donc, en gros, je pense qu'on se regarde tous en chien de faïence en se disant : "On reste comme on est". »

De surcroît, si les instances centralisées sont rarement présentes dans nos cas, lorsqu'elles existent, et même lorsque leurs compétences vont au-delà de la dimension informative et permettent la consultation, leur capacité à mettre en lien les salariés des différentes entreprises paraît limitée. Une représentante du personnel de BANQUE a ainsi souligné que ce travail de coopération entre entreprises du groupe demande un temps dont seuls les « permanents » syndicaux pourraient disposer. Le comité de groupe européen de LABO est aussi considéré comme une « chambre d'enregistrement » par l'un des représentants du personnel. Quant au comité d'UES de NETTOIE, il semble avoir surtout permis d'éviter de mettre en place les CSE dans chacune des agences dont les effectifs excèdent largement 50 salariés. Dans ce cas particulier, les représentants du CSE de l'UES sont d'ailleurs presque exclusivement issus de la même entreprise, empêchant ainsi la représentation des salariés des autres agences et « confisquant » la négociation à son niveau le plus centralisé.

Cela illustre ce que signalait Grumbach (2012) : la reconnaissance juridique de l'UES, qui a longtemps été systématiquement à l'initiative des salariés, résulte désormais parfois d'une demande des employeurs qui sont prêts à saisir les juges pour l'obtenir quand les salariés ont refusé la création de ce nouveau périmètre qu'ils jugent inadaptés à la négociation d'accords pertinents. Parmi les explications de cet intérêt des employeurs, on peut citer la réduction du nombre de représentants qui peut découler de la mise en place d'une instance centrale, la suppression d'un niveau de négociation, la déstabilisation des instances en place du fait des élections liées à son installation et le fait que la reconnaissance peut amener à revoir les accords collectifs.

### Des relations centralisées très inégalitaires

L'absence d'instances centralisées ne signifie pas cependant que le pouvoir n'est pas centralisé. Nos analyses font ainsi apparaître un très fort décalage dans le degré d'appropriation du niveau central entre l'encadrement d'un côté (qui connaît, maîtrise et partage des relations à ce niveau, quelle que soit la forme de l'éclatement) et les salariés de l'autre (atomisés et divisés). Ainsi, les premiers ont les moyens de participer et faire vivre une communauté d'intérêts dans des comités de direction tandis que les seconds peinent à obtenir des informations et à construire des liens au-delà de leur propre site.

On peut en donner une illustration parmi d'autres à propos de la politique salariale de FAÇONNAGE où une politique de groupe semble bien exister, comme en témoigne cet échange avec un représentant de la direction :

« On négocie directement avec nos partenaires la politique salariale de l'année. On fait nos NAO<sup>12</sup> sur chaque site et on négocie. On va avoir des politiques sociales et salariales différentes d'un site à l'autre.

Q. : Il y a une grosse variabilité entre les sites ?

R. : Non, en général non. On essaye de faire en sorte quand même d'avoir une construction harmonieuse au niveau du groupe. On a des discussions préalables, des consultations, et on fait en sorte que ça reste quand même dans une logique groupe. »

Pour les directions, les canaux d'information et de communication sont à la fois formels et informels. Des temps d'échange explicites existent et sont mis en avant. C'est particulièrement le cas dans les deux entreprises du secteur de la propreté (NETTOIE et JAVEL), dans AERO et BANQUE *via* leur comité de direction et pour FAÇONNAGE qui réunit fréquemment les responsables des différentes filiales, lesquels échangent au moins une fois par trimestre au siège ou ailleurs avec le « DRH groupe ».

En revanche, les salariés n'ont, le plus souvent, que très peu de relations au-delà de leur site et peuvent même parfois percevoir les autres salariés comme des concurrents. Chez FAÇONNAGE, il est manifeste que les représentants sont hésitants à construire un tel lien. En effet, si les représentants du personnel ont parfois tenté, visiblement sans insister, de contacter les représentants d'autres sites, ils appréhendent une harmonisation des accords entre les sites. Cela tient au fait que l'entrée dans le groupe a été précédée d'une large phase de renégociation des accords d'entreprises où les représentants pensent être parvenus à arracher le maintien de certains avantages hérités de l'appartenance à un gros laboratoire, avantages qu'ils imaginent meilleurs que ceux dont bénéficient les autres filiales (Geymond, 2022).

Dans le secteur de la propreté, les liens inter-agences entre salariés sont considérés comme d'autant plus négligeables que la communication entre salariés d'une même agence est déjà inexistante du fait de l'activité elle-même, éclatée en une multitude de sites (Devetter, Valentin, 2021).

Finalement, nos analyses conduisent à montrer que l'éclatement construit la division entre salariés et renforce l'unité des directions. Présentée le plus souvent comme une recherche d'efficacité, l'organisation productive des entreprises « éclatées » divise les salariés selon l'étape de production (AERO, BANQUE), selon la date d'entrée dans le groupe (FAÇONNAGE), selon les avantages antérieurs obtenus sur le site *via* l'article 7

---

12. Négociations annuelles obligatoires.

de la convention collective de la propreté qui impose la reprise du personnel lors des passations de contrats entre prestataires (JAVEL et NETTOIE). Éloignés, isolés, mis en concurrence, les salariés des diverses entités qui composent l'entreprise « éclatée » ne peuvent percevoir leurs intérêts communs.

### **Conclusion : la mise en place des CSE et le fonctionnement des nouvelles instances : reflets de l'impensé de l'entreprise « éclatée »**

L'une des principales missions du droit du travail est de réguler le conflit entre employeurs et salariés en visant à « civiliser » l'entreprise et à « équilibrer le rapport de force avec les employeurs » (pour reprendre deux expressions d'Alain Supiot, 1994). Il s'agit en effet de construire un dialogue entre ces protagonistes de la relation d'emploi alors même que cette dernière se définit comme un rapport de subordination. Or, l'éclatement des entreprises tend à accroître la difficulté de cette construction par la division de la main-d'œuvre qu'il implique. Si le droit a pu saisir l'entreprise dans sa dimension économique pour garantir des droits sociaux au sein des « communautés de travail » au travers des unités économiques et sociales (Maggi-Germain, 2019), les critères jurisprudentiels relatifs à la durée, à la localisation et au partage de situations communes (Kerbouc'h, 2009) ne permettent pas d'englober l'ensemble des relations de travail subordonné de l'entreprise « éclatée ». Nos études de cas permettent d'illustrer la diversité des situations où les « communautés de travail<sup>13</sup> », au sens juridique du terme, n'épousent pas les « collectifs de travail » au sens économique compte tenu des relations de dépendance entre les firmes (Denis, 2018).

L'étude de la mise en place des CSE dans ces établissements dépendants a fait ressortir que la question du niveau auquel s'organise la représentation professionnelle importe moins que celles de l'articulation des instances de représentation collective dans les entreprises « éclatées » et du défaut de ressources nécessaires pour reconstituer les collectifs de travail.

Notre recherche ayant été réalisée principalement durant l'année 2019, nous avons pu également apprécier comment l'ordonnance de 2017 relative aux instances représentatives du personnel (IRP) les a modifiées et a infléchi la capacité des représentants du personnel à assurer leurs missions dans ces configurations d'entreprises « éclatées ». Nos analyses montrent, et confortent ainsi, en grande partie, les principaux résultats obtenus par Farvaque *et alii* (2019), qui étudient l'appropriation et la mise en œuvre par

---

13. La définition juridique de la « communauté de travail » est désormais en partie codifiée à travers la loi du 20 août 2008 qui fait ressortir que l'intégration étroite et permanente comme condition d'appartenance à la communauté de travail renvoie à la présence des travailleurs dans les locaux de l'entreprise et la stabilité de cette présence (sur un an pour la détermination des effectifs), alors que les collectifs de travail dans certains de nos cas renvoient également à des salariés qui ne sont pas présents sur le site (Boussard-Verrecchia, Petrachi, 2008).

les entreprises de ces ordonnances à partir de 38 monographies réalisées entre janvier et juillet 2019. En effet, le constat est celui d'une réduction parfois prononcée des moyens humains avec la mise en place du CSE, *via* un nombre plus faible d'établissements représentés dans l'instance dans l'un de nos cas, mais surtout *via* la diminution du nombre d'élus et/ou d'heures de délégation dans la nouvelle instance, sans changement de périmètre. Le rallongement et la densification des réunions du CSE, les difficultés rencontrées par les représentants du personnel à se mettre à jour des changements, le faible usage des représentants de proximité sont également des constats que nous pouvons globalement dresser. Nous mettons aussi en lumière un changement majeur concernant le passage du CHSCT à la Commission santé sécurité et conditions de travail (CSSCT), dont le rôle s'est considérablement amoindri (Thèvenot *et al.*, 2021).

Ainsi, de manière saisissante, les ordonnances Macron ont modifié en profondeur le fonctionnement des IRP, mais ne portent pas trace de la prise en compte de cette forme désormais dominante qu'est l'entreprise « éclatée ».

## Références bibliographiques

- Appay B. (2005), *La dictature du succès : le paradoxe de l'autonomie contrôlée et de la précarisation*, Paris, L'Harmattan.
- Beaujolin-Bellet R., Schmidt G. (2012), *Les restructurations d'entreprises*, Paris, La Découverte.
- Béguin J.-M., Hecquet V., Lemasson J. (2012), « Un tissu productif plus concentré qu'il ne semblait. Nouvelle définition et nouvelles catégories d'entreprises », *Insee Première*, n° 1399, mars, <https://bit.ly/3PHS2t2>.
- Boussard-Verrecchia E., Petrachi X. (2008), « Regards croisés sur la communauté de travail », *Le Droit ouvrier*, n° 720, p. 361-366, <https://bit.ly/3S70ALy>.
- Coutrot T. (2002), *Critique de l'organisation du travail*, Paris, La Découverte.
- Denis J.-M. (2018), « Asseoir la représentation sur la communauté de travail. À la recherche de la communauté perdue dans la branche de la propreté », *Sociologie du travail*, vol. 60, n° 1, <https://doi.org/10.4000/sdt.1748>.
- Devetter F.-X., Valentin J. (2021), *Deux millions de travailleurs et des poussières : l'avenir des emplois du nettoyage dans une société juste*, Paris, Les Petits matins.
- Farvaque N., Boulnois M., Capelier T., Chevrier V., Cibois V., Martines J.-S., Messaoudi D., Olry G., Smaguine A.-L. (2019), *Appropriation et mise en oeuvre des ordonnances du 22 septembre 2017 réformant le droit du travail. Étude de terrain qualitative*, Rapport pour la Dares, 23 septembre, <https://bit.ly/3zApVGp>.
- Fleury N., Guillas-Cavan K., Lerais F., Farvaque N., Kahmann M., Messaoudi D., Raillard J.-P., Rémond A., Seguin N., Vincent C. (2018), « Dialogue social sur la stratégie de l'entreprise : éléments de bilan et perspectives », *La Revue de l'IRES*, n° 94-95, p. 115-154, <https://bit.ly/3IY8va8>.
- Geymond M. (2020), *Organisation industrielle, relations sociales et conditions de travail dans la production pharmaceutique : trois approches complémentaires pour analyser leurs interdépendances*, Thèse de doctorat en économie, Université Paris I Panthéon-Sorbonne, <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-03134912>.

- Geymond M. (2022), « Quand les mouvements stratégiques récurrents fragilisent les relations professionnelles : analyse à partir de deux monographies de l'industrie pharmaceutique », *Socio-Économie du travail*, 2021/2, n° 10, p. 95-127, <https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-14086-3.p.0095>.
- Grimshaw D. P., Rubery J. (2005), « Inter-capital relations and the network organisation: Redefining the work and employment nexus », *Cambridge Journal of Economics*, vol. 29, n° 6, <https://papers.ssrn.com/abstract=904713>.
- Grumbach T. (2012), « La généralisation de l'ouverture de l'appel pour le contentieux de l'UES : un effet collatéral de la loi du 20 août 2008 », *Revue de droit du travail*, n° 3, mars, p. 168.
- Kerbouc'h J.-Y. (2009), « La communauté de travail, clé du renouveau de la représentation et de la négociation collective ? », *La Note de veille*, n° 123, Centre d'analyse stratégique, février, <http://archives.strategie.gouv.fr/cas/system/files/noteveille123.pdf>.
- Loiseau G., Lokiec P., Pécaut-Rivolier L., Verkindt P.-Y. (2018), *Droit de la représentation du personnel*, 2019/2020, Paris, Dalloz.
- Maggi-Germain N. (2019), « L'entreprise et la communauté de travail », in de la Morena F. (dir.), *Laïcité : une question de frontière(s)*, Paris, LexisNexis, p. 109-112.
- Morin M.-L. (2005), « Le droit du travail face aux nouvelles formes d'organisation des entreprises », *Revue internationale du travail*, vol. 144, n° 1, p. 5-30, <https://doi.org/10.1111/j.1564-913X.2005.tb00519.x>.
- Perez C. (2018), « Choice or technological determinism? Innovation and job quality in retail banking », *Global Labour Column*, n° 316, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02303437>.
- Perez C., Thèvenot N., Berta N., Brochard D., Delahaie N., Jallais S., Perraudin C., Sauviat C., Valentin J. (2015), « Modes d'ajustement par le travail en temps de crise : des relations professionnelles sous tension », *La Revue de l'IRES*, n° 84, p. 61-90, <https://bit.ly/3yZkRtY>.

- Perraudin C., Petit H., Thévenot N., Rebérioux A., Valentin J. (2008), « Une gestion de l'emploi qui dépasse le cadre de l'entreprise », in Amossé T., Bloch-London C., Wolff L. (dir.), *Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise »*, Paris, La Découverte, p. 277-297, <https://doi.org/10.3917/dec.bloch.2008.01.0277>.
- Perraudin C., Petit H., Thévenot N., Tinel B., Valentin J. (2014), « Inter-firm dependency and employment inequalities: Theoretical hypotheses and empirical tests on French subcontracting relationships », *Review of Radical Political Economics*, vol. 46, n° 2, p. 199-220, <https://doi.org/10.1177/0486613413497912>.
- Perraudin C., Thévenot N. (2022), « Exposition aux risques professionnels et prévention dans le travail en sous-traitance : quelle place pour la représentation collective ? », *Socio-Économie du travail*, 2021/2, n° 10, p. 193-230, <https://doi/10.48611/isbn.978-2-406-14086-3.p.0193>.
- Peskine E. (2021), « Établissement, entreprise ou groupe – La négociation d'entreprise en quête de ses espaces », *Négociations*, vol. 35, n° 1, p. 39-51, <https://doi.org/10.3917/neg.035.0039>.
- Pignoni M.-T., Raynaud E. (2013), « Les relations professionnelles au début des années 2010 : entre changements institutionnels, crise et évolutions sectorielles », *Dares Analyses*, n° 026, avril, <http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2013-026-2.pdf>.
- Sachetti S., SugdK\$%J32en R. (2003), « The governance of networks and economic power: The nature and impact of subcontracting relationships », *Journal of Economic Surveys*, vol 17, n° 5, p. 669-692, <https://doi.org/10.1046/j.1467-6419.2003.00209.x>.
- Signoretto C. (2020), « Définition de l'établissement distinct pour la mise en place d'un CSE : le débat est clos », *Revue de droit du travail*, n° 9, septembre, p. 555.
- Sigot J.-C., Vero J. (2020), « Sous-traitance en chaîne : le maillon faible de la formation en entreprise », *Céreq Bref*, n° 387, <https://www.cereq.fr/sites/default/files/2020-03/Bref387-web.pdf>.



- Supiot A. (1985), « Groupe de sociétés et paradigme de l'entreprise », *Revue trimestrielle de droit commercial*, p. 621-644, <https://bit.ly/3POYHkS>.
- Supiot A. (1994), *Critique du droit du travail*, Paris, Puf.
- Thébaud-Mony A., Davezies P., Vogel L., Volkoff S. (2015), *Les risques du travail : pour ne pas perdre sa vie à la gagner*, Paris, La Découverte.
- Thèvenot N. (coord.), Geymond M., Perez C., Perraudin C., Valentin J., Devetter F.-X. (2021), « Entreprises "éclatées" et périmètre de la représentation collective », *Rapport d'études*, n° 09, Dares, septembre, <https://bit.ly/3oyew3L>.
- Vennin B. (1975), « Pratique et signification de la sous-traitance dans l'industrie automobile en France », *Revue économique*, vol. 26, n° 2, p. 280-306, <https://doi.org/10.3406/reco.1975.408204>.
- Weil D. (2014), *The Fissured Workplace: Why Work Became So Bad for So Many and What Can Be Done to Improve It*, Cambridge, Harvard University Press.

## Annexe

### Les chaînes de sous-traitance

Tableau 1 - Selon la sous-traitance de l'activité principale

En %

	Sur les établissements de 11 salariés et plus	Sur les établissements d'entreprises de 50 salariés et plus
DO-AP	24,5	24,4
DO-AP PO	25,4	23,4
PO	10,7	9,5
Aucun	39,4	42,6

Champ : établissements de 11 salariés et plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture).

Lecture : 24,5 % des établissements de 11 salariés et plus sont donneurs d'ordres pour leur activité principale (DO-AP) et 10,7 % sont preneurs d'ordres (PO). 25,4 % sont à la fois preneurs et donneurs d'ordres pour leur activité principale, illustrant des situations de sous-traitance en cascade.

Source : enquête REPONSE 2017, volet Représentants de la direction, Dares.

Tableau 2 - Selon la sous-traitance de l'activité principale et d'activités annexes

En %

	Sur les établissements de 11 salariés et plus	Sur les établissements d'entreprises de 50 salariés et plus
DO	48,9	55,5
DO PO	32,4	30,2
PO	3,8	2,7
Aucun	15,0	11,5

Champ : établissements de 11 salariés et plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture).

Lecture : 48 % des établissements de 11 salariés et plus sont donneurs d'ordres pour leur activité principale ou des activités annexes et 3,8 % sont preneurs d'ordres. 32,4 % sont à la fois preneurs et donneurs d'ordres, illustrant des situations de sous-traitance en cascade.

Source : enquête REPONSE 2017, volet Représentants de la direction, Dares.

# Extension du domaine de la négociation d'entreprise.

## La négociation d'entreprise sous l'emprise du groupe ?

*Claude DIDRY et Denis GIORDANO<sup>1</sup>*

Les réformes de 2016 (loi El Khomri) et 2017-2018 (ordonnances et loi de ratification) ont aménagé les notions mêmes de négociation et de convention d'entreprise en ajoutant le niveau du groupe à ceux de l'« entreprise » et de l'établissement. Partant d'une analyse de l'enquête REPONSE montrant le caractère déterminant de ces niveaux de négociation, le retour sur des monographies marquées par la présence d'un groupe conduit à envisager plusieurs configurations, allant de l'action directe du groupe sur la négociation (ou son absence) à une influence moins directe du groupe, associée à une relative autonomie de l'entreprise ou de l'établissement. Si elles présentent le risque de « financiariser la négociation d'entreprise » en l'attachant aux intérêts financiers portés par le groupe, ces réformes laissent donc subsister des espaces pour le déploiement de tactiques syndicales variées.

The reforms of 2016 (El Khomri act) and 2017-2018 (ratification act and orders) have shifted the very concepts of company bargaining and agreements by adding the "group" level to those of the "company" and the "workplace". Starting from an analysis of the REPONSE survey showing the determinative nature of these bargaining levels, the feedback from monographs marked by the presence of a group level allows several configurations to be envisaged, from the group directly intervening in the bargaining (or the absence of this) to less direct influence, where there persists a level of relative autonomy on the part of the company or the workplace. While these reforms may run the risk of "financialising company-level bargaining" by linking it to the financial interests of the group, they do however leave room for the deployment of varied union tactics.

---

1. Le rapport de Didry et Giordano (2021) pour la Dares (dans le cadre de l'appel « Post-REPONSE ») constitue la base de cet article, il est le fruit d'une recherche collective menée par une équipe composée de P. Askenazy, D. Brochard, V.-A. Chappe, J. S. Carbonell, C. Cottineau, E. Didier, C. Didry (coord.), C. Dupuy, D. Giordano, M. Plault, E. Peskine, M. Plessz, J. Simha.

*Claude Didry est chercheur au CNRS, CM ; Denis Giordano est enseignant-chercheur OCE-EM Lyon et chercheur associé au CMH.*

La négociation d'entreprise est présentée, le plus souvent, comme une « décentralisation » des négociations de branche et interprofessionnelle. Cette métaphore suggère une assimilation de l'« entreprise » à un espace moins « central » et donc, par cela même, censé être plus « proche » des salariés – notamment dans une perspective syndicale<sup>2</sup>. Dans la terminologie d'économistes orthodoxes, elle indique également une activité normative qui serait plus proche de la dynamique productive résultant de la combinaison capital-travail que celle de la branche et, à ce titre, elle serait susceptible de mieux refléter la productivité marginale du travail (Cahuc, Zylberberg, 2017). Or, les réformes les plus récentes, loi El Khomri de 2016 et ordonnances de 2017 ratifiées par la loi du 29 mars 2018, consacrent une assimilation de la négociation de groupe à la négociation d'entreprise. Dans son résultat, la convention d'entreprise intègre aujourd'hui les conventions et accords de groupe. Dans les négociations annuelles obligatoires (NAO), la négociation de groupe sur les champs visés par la législation dispense les sociétés et les établissements de cette obligation.

En introduisant une centralisation potentielle au cœur même de la négociation d'entreprise, les réformes récentes obligent donc à renoncer à la métaphore de la décentralisation pour caractériser la négociation d'entreprise par rapport à la négociation de branche<sup>3</sup>. Mais l'ouverture vers le niveau du groupe qu'ont introduite ces réformes conduit-elle, dans un contexte marqué par l'empreinte des groupes sur l'économie nationale (Le Clainche *et al.*, 2020), à une centralisation des pratiques que recoupe la « négociation d'entreprise » ? Les analyses de l'enquête Relations professionnelles et négociations d'entreprise (REPONSE ; encadré 1, voir *infra*) engagées par Didry et Giordano (2021) invitent à envisager le niveau du groupe comme un canal nouveau de la négociation d'entreprise, dans l'identification des différentes configurations que recoupe cette notion. Mais ces configurations suggèrent que l'influence du groupe en ce domaine est susceptible de prendre une pluralité de formes, en contribuant ainsi à redessiner, au sein de celui-ci, des collectivités de travail partageant des normes communes.

Cela invite à revenir sur la construction législative de la catégorie de « convention d'entreprise », pour voir en quoi les niveaux qui la constituent se révèlent structurants dans la typologie de cette pratique issue d'une analyse en composantes multiples (ACM) des données de REPONSE (I). Des monographies d'établissement menées à partir de cette typologie permettent de distinguer une influence directe du groupe, tant sur la

---

2. « Depuis la création de la section syndicale d'entreprise en 1968, nous plaidons pour un renforcement de la négociation collective en proximité avec les besoins des salariés, afin de créer des droits plus effectifs, des protections mieux adaptées, une organisation du travail plus pertinente », souligne ainsi V. Descacq, alors secrétaire générale adjointe de la CFDT, dans une citation de 2018 : <https://bit.ly/3Ox3Ai8>.

3. Sauf à distinguer une décentralisation liée à la perte d'influence des normes publiques et une centralisation liée à celle du pouvoir économique, si l'on suit Cottareau et Frinaut (2006:9) : « Dans un contexte général de décentralisation de la négociation collective, lié à la perte de centralité de l'État dans la négociation salariale (hormis le Smic) et au rôle décroissant des branches, il est possible d'observer une certaine (re)centralisation de la politique salariale des établissements vers l'entreprise ou des filiales vers le groupe. ».

négociation que sur son absence (II). D'autres monographies indiquent à l'inverse une influence plus diffuse du groupe, en favorisant la cristallisation de situations où la négociation contribue à établir une autonomie relative de l'entreprise et de l'établissement à l'égard du groupe (III).

## I. Les ouvertures de la négociation d'entreprise

La notion de convention collective se dégage, en France, d'une formalisation des relations professionnelles à partir du contrat de travail tel qu'il se dessine dans les projets législatifs discutés au début du XX<sup>e</sup> siècle (Didry, 2002). Mais, loin de renouer avec la forme originare de la convention collective liant des représentants des salariés et un ou plusieurs employeurs, la convention et la négociation d'entreprise s'inscrivent dans une organisation spatiale de l'entreprise articulant établissement et entreprise/société, avant que n'interviennent les ouvertures vers le groupe portées par les réformes de 2016 et 2017-2018. En d'autres termes, la convention d'entreprise n'est qu'une des espèces de la convention collective sans que, pour autant, elle ne s'appuie sur un concept préalable d'entreprise. Ainsi, à certains égards, les évolutions induites par les réformes tendent à éloigner le droit du travail d'une définition de l'entreprise, tant par le passage du comité d'entreprise<sup>4</sup> au comité social et économique que par l'extension de la négociation d'entreprise au groupe.

Au vu de l'ouverture caractérisant la négociation d'entreprise – du niveau de l'établissement à celui du groupe, en passant par celui de l'entreprise –, les apports de l'enquête REPONSE tiennent à ce que les éclairages sur les dynamiques des relations professionnelles sont issus des acteurs de l'établissement, c'est-à-dire le niveau « élémentaire » de la négociation d'entreprise, que celle-ci s'y déroule ou se passe à un niveau supérieur.

### 1.1. De l'établissement au groupe : une ouverture croissante de la négociation d'entreprise

Si les réformes de 2016 et 2017-2018 ont visé la promotion de la négociation d'entreprise, c'est notamment au prix d'un aménagement de la catégorie d'« accord » ou de « convention d'entreprise » sortant du seul contrat avec des représentants syndicaux pour remédier, notamment, à la faiblesse de la négociation d'entreprise dans les petites et moyennes entreprises (PME). Des décisions unilatérales de l'employeur sont susceptibles de devenir des accords d'entreprise<sup>5</sup> par consultation du personnel, sous la forme d'un référendum à la majorité des deux tiers se ramenant à peu de choses pour des

---

4. Le comité d'entreprise a donné lieu à une jurisprudence sur l'« unité économique et sociale » durant les années 1970 considérée, dans le domaine juridique, comme une des tentatives les plus abouties à ce jour de définition juridique de l'entreprise (Jeammaud *et al.*, 1996:124).

5. Art. L. 2232-22, C. trav.

effectifs de quelques salariés. Ainsi, ces réformes éloignent la négociation d'entreprise du principe fondamental de la liberté syndicale sur lequel reposait jusque-là la négociation collective (Nadal, 2019:61). Cela explique en partie le bond des accords d'entreprise constaté en 2019 (Direction générale du Travail, 2020:18), avec une augmentation de près de 28 100 textes entre 2018 et 2019, pour arriver à 103 700 textes en 2019. Ce brouillage de la catégorie contribue à occulter la relative permanence des accords d'entreprise conclus par des représentants syndicaux avec un flux annuel oscillant autour de 40 000 (47 550 en 2019 – Direction générale du Travail, 2020 ; 39 034 en 2018 – Direction générale du Travail, 2019 ; 32 271 en 2017 – Direction générale du Travail, 2018, 46 402 en 2016 – Daniel, 2018).

Dans ce fait social que constitue la négociation d'entreprise au vu de la stabilité du nombre d'accords syndicaux signés, c'est la remise en cause du principe de faveur qui a retenu d'abord l'attention à partir de la loi du 6 août 2016, en accentuant la capacité des accords d'entreprise à déroger *in pejus* (c'est-à-dire à des conditions moins favorables) aux accords de branche dans le domaine du temps de travail (Meyrat, 2016). Mais ce repli du principe de faveur se retrouve également à l'égard du contrat de travail, les clauses d'un « accord de performance collective » se substituant à celles plus favorables du contrat individuel de travail. Au vu du flou entourant la définition de tels accords, il y a lieu de penser qu'ils bouleversent la négociation d'entreprise susceptible ainsi de devenir le levier d'une dégradation des conditions de travail. Inversement, ce flou pose également la question de l'identification de tels accords que seule la justice peut trancher – sans l'avoir fait jusqu'à présent – à la suite de l'action d'un salarié refusant la modification de son contrat de travail (Cavat, 2020).

Cependant, ce que l'on a parfois qualifié d'« inversion de la hiérarchie des normes » accompagne une reconfiguration des catégories mêmes de « négociation d'entreprise » et de « convention d'entreprise ». Pour en saisir la portée, un retour préalable sur la dynamique juridique de la convention collective permet de cerner l'émergence de la négociation et de la convention d'entreprise, dans l'ensemble plus large de la convention collective reconnue en France à partir de 1919. La définition générale de la convention collective connaît une certaine stabilité entre la loi du 25 mars 1919 et celle du 11 février 1950, comme « accord relatif aux conditions de travail conclu entre d'une part, une ou plusieurs organisations syndicales de travailleurs et, d'autre part, une ou plusieurs organisations syndicales d'employeurs ou tout autre groupement d'employeurs, ou un ou plusieurs employeurs pris individuellement<sup>6</sup> ». En effet, la loi du 24 juin 1936 maintient en grande partie la loi de 1919, mais en distinguant des « conventions collectives susceptibles d'être étendues » dans une section spécifique (Didry, 1998), reprise dans la loi de 1950.

---

6. Art. L. 2232-22, C. trav.

Si cette loi marque le retour à une négociation de branche échappant au contrôle des salaires de l'économie dirigiste de la Libération, elle innove dans une troisième section du titre premier consacrée aux « accords collectifs d'établissement », en leur conférant comme objet principal « d'adapter aux conditions particulières de l'établissement ou des établissements considérés les dispositions des conventions collectives nationales, régionales ou locales (...) »<sup>7</sup>. Cette section prévoit, de plus, la négociation d'une convention d'établissement sur les salaires, en l'absence de convention de branche. Ainsi, loin de court-circuiter la convention de branche, c'est à partir d'elle que se définissent les accords d'établissement et plus généralement la négociation d'entreprise (Jobert, 2000).

La loi du 13 juillet 1971 abroge les dispositions existantes concernant les accords d'établissement et introduit un article 31ab (entre la définition générale de la convention collective à l'article 31a et la capacité des représentants à signer au nom de leur organisation à l'article 31b) évoquant la possibilité de « conventions d'entreprise ou d'établissement » en l'absence de convention de branche<sup>8</sup>. La loi du 13 novembre 1982 précise la « convention d'entreprise », en liant sa négociation à la présence de délégués syndicaux d'entreprise pris comme négociateurs potentiels et en ne prévoyant des accords d'établissements qu'au terme d'un accord préalable dans l'entreprise. Mais dans le même temps, le ministre, Jean Auroux, écarte explicitement dans ses interventions toute assimilation de l'accord de groupe à un accord d'entreprise. La négociation d'entreprise change alors de signification, en s'imposant à l'employeur sur les thèmes du salaire et du temps de travail sous la forme de NAO, dans une perspective de prévention des conflits. Cette obligation confère ainsi à l'employeur une dimension stratégique dans l'organisation de ces négociations, en ce qui concerne notamment le choix des niveaux.

Il revient à la loi du 4 mai 2004 d'avoir reconnu l'accord de groupe en conférant aux dirigeants la capacité de définir le champ spécifique des filiales concernées, mais en distinguant alors cet accord de l'accord d'entreprise, notamment en ce qui concernait la capacité de déroger aux conventions de branche réservée au seul accord d'entreprise. C'est par la loi du 8 août 2016 que le groupe tend à devenir un espace de la négociation d'entreprise, avec en premier lieu une assimilation de la négociation de groupe à la négociation d'entreprise obligatoire et en second lieu la reconnaissance d'une substitution de l'accord de groupe aux accords d'entreprise lorsque celui-ci le prévoit explicitement (Pesquine, 2019:23). La loi du 29 mars 2018 ratifiant les ordonnances va plus loin, à travers une réécriture de l'article L. 2232-11 en y ajoutant le groupe, pour arriver à la formulation suivante : « Sauf disposition contraire, les termes “convention d'entreprise”

---

7. « Loi n° 50-205 du 11 février 1950 relative aux conventions collectives et aux procédures de règlement des conflits du travail », *JORF*, « Lois et Décrets », 12 février 1950, p. 1688.

8. « Loi n° 71-561 du 13 juillet 1971 modifiant certaines dispositions du chapitre IV bis du Titre II du Livre I du code du travail relatives aux conventions collectives de travail ainsi que certaines dispositions du Titre II de la loi n° 50-205 du 11 février 1950 relatives à la procédure de médiation », *JORF*, « Lois et Décrets », 14 juillet 1971, p. 6939.

désignent toute convention ou accord conclu soit au niveau du groupe, soit au niveau de l'entreprise, soit au niveau de l'établissement. » Les réformes de 2016 et 2017-2018 conduisent ainsi à faire du groupe un espace de la négociation d'entreprise, tout comme l'entreprise elle-même et l'établissement<sup>9</sup>. Ce faisant, elles introduisent dans le cercle de cette négociation un acteur, la direction du groupe, détenant le pouvoir économique sur les filiales, seules à être reconnues comme employeurs depuis que la Cour de cassation a réduit drastiquement la portée du « co-emploi » de salariés par le groupe (Pesquine, 2016).

Face à cette ouverture de la négociation d'entreprise, se pose non seulement la question de la diversité des niveaux, mais également celle de leur ordonnancement hiérarchique en vue de savoir à quelles conditions les accords de niveau supérieur s'imposent aux niveaux inférieurs. La loi El Khomri de 2016 oriente vers une préséance du groupe sur les autres niveaux, en prévoyant la faculté pour un accord de groupe de se substituer aux accords de filiales couvertes par l'accord de groupe. Cette préséance des niveaux les plus centraux sur les moins centraux paraît se confirmer avec la réforme de 2017-2018, mais elle s'accompagne du maintien possible des trois espaces du groupe, de l'entreprise et de l'établissement dans la négociation d'entreprise en laissant subsister dans l'articulation des accords en résultant – « à défaut de stipulation expresse » – le principe de faveur (Pesquine, Wolmark 2022, §1075, p. 661). Ainsi, les réformes récentes confèrent au groupe une capacité d'action qui va au-delà d'une influence indirecte sur le management de la filiale (assumant la fonction d'employeur), avec la possibilité d'engager directement des négociations pour un ensemble de filiales déterminé par la direction du groupe et de conclure des accords à ce niveau tenant lieu de « négociation d'entreprise ». Les analyses menées sur les données de l'enquête REPONSE permettent de préciser le degré d'ouverture de la négociation d'entreprise entre établissement et entreprise, dans la mesure où le groupe restait encore largement dans l'ombre au moment de l'enquête (premier trimestre 2017).

## ***1.2. Une typologie des configurations de négociations à partir de l'établissement : les apports de l'enquête REPONSE***

En envisageant les relations professionnelles au niveau de l'établissement, le traitement des données de l'enquête REPONSE (encadré 1) permet d'analyser la perspective des acteurs (« représentants de la direction » et « représentants du personnel ») sur la négociation d'entreprise dans son ensemble, sans aller cependant jusqu'à pouvoir distinguer – au-delà du niveau de l'établissement – le niveau du groupe de celui de l'entreprise. Ainsi, la négociation d'entreprise est susceptible de se présenter à leurs yeux soit comme pratique située dans l'établissement – excepté dans le cas spécifique d'un établissement siège de société ou de groupe – à laquelle ils sont amenés à prendre part, soit comme

---

9. Art. L. 2232-11, al. 2, C. trav.



### Encadré 1 - Présentation de l'enquête REPONSE

L'enquête Relations professionnelles et négociations d'entreprise (REPONSE) vise une observation des relations professionnelles à partir des *lieux du travail*, dans le sillage de l'enquête britannique WIRS/WERS<sup>1</sup> (Amossé, Coutrot, 2008a). Son unité d'observation est *l'établissement* à partir de questionnaires adressés aux représentants de la direction (RD), représentants du personnel (RP) et à des salariés, sur un panel représentatif de l'ensemble des établissements identifiés par le Siret<sup>2</sup>. Elle se répète tous les six ans depuis 1993 (soit 1999, 2005, 2011, 2017). Réalisée au premier trimestre 2017, l'enquête saisit une situation encore peu marquée par la loi du 6 août 2016 (loi dite El Khomri) et précédant les ordonnances du 22 septembre 2017. Mais elle s'inscrit dans le prolongement de la loi relative à la sécurisation de l'emploi du 15 juin 2013 dont certaines innovations, telles la consultation obligatoire sur la stratégie de l'entreprise et la base de données économiques et sociales (BDES), ont fait apparaître un mouvement de centralisation des institutions représentatives du personnel au détriment des comités d'établissement (Fleury *et al.*, 2018). Cela conduit à interroger une éventuelle centralisation de la négociation d'entreprise, qui cependant, au vu des résultats obtenus, laisse subsister des pratiques de négociation aux niveaux de l'établissement et des entreprises.

1. WIRS pour Workplace Industrial Relations Survey renommée WERS en 1998 pour Workplace Employment Relations Survey avant d'être supprimée par le gouvernement conservateur en 2011.

2. Système d'identification du répertoire des établissements, élaboré par l'Insee à partir des implantations territoriales des entreprises.

pratique extérieure à l'établissement qu'ils ont à intégrer dans leurs activités de représentation et de gestion du personnel de celui-ci.

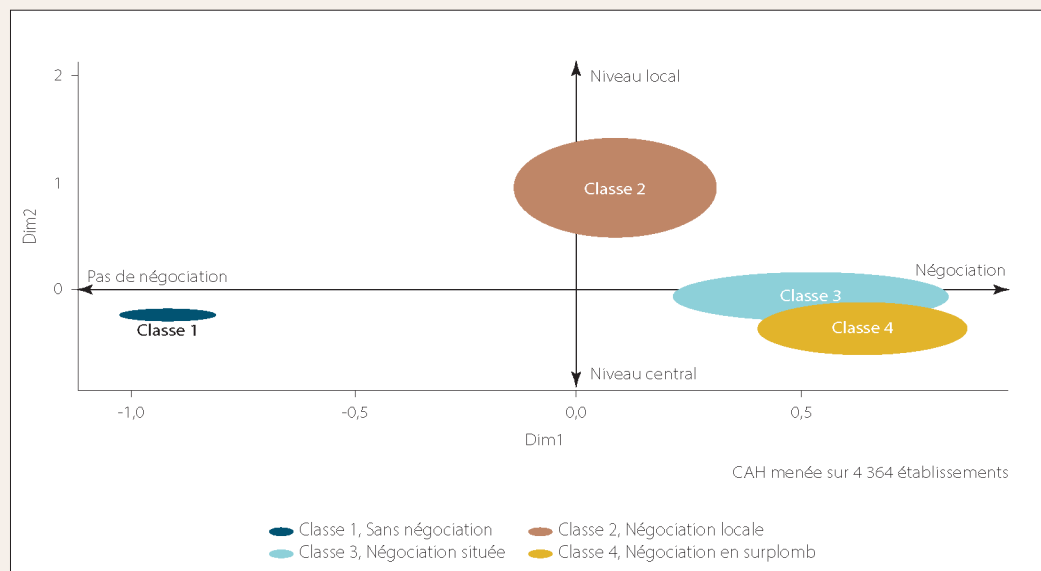
Certes, la place du groupe n'est pas directement observable à travers les réponses des acteurs, mais l'enjeu est ici d'abord de situer la place des établissements dans cette pratique – dont on peut attendre qu'elle soit faible, au vu de la priorité accordée à l'entreprise par le législateur jusqu'aux réformes récentes. Il est également de préciser le poids des niveaux de négociation par rapport aux dimensions thématiques, dans la structuration des configurations de négociation identifiées par une Analyse de correspondances multiples (ACM, encadré 2) réalisée sur les données de REPONSE 2017.

Dans le schéma 1, la différenciation sur l'axe des abscisses entre établissements sans négociation (classe 1) et avec négociation est fondamentale, précédant les séparations correspondant à l'axe les ordonnées entre, d'une part, la négociation impliquant soit plusieurs niveaux, soit le niveau au-delà de l'établissement (classes 3 et 4) et, d'autre part, la négociation locale enracinée dans l'établissement (classe 2).

## Encadré 2 - L'Analyse des correspondances multiples (ACM) réalisée sur l'enquête REPONSE 2017<sup>1</sup>

La liste des variables incluses dans l'analyse factorielle a été établie grâce à l'expertise des chercheurs participant au projet. Le premier bloc (44 modalités) est composé de variables croisant les 11 thématiques des négociations qui ont eu lieu dans les trois ans avant l'enquête et le niveau auquel ces négociations se sont déroulées. 4 variables sont créées pour chacune de ces 11 thématiques listées dans le questionnaire REPONSE : thématique non négociée, thématique négociée au niveau local uniquement (*i.e.* au niveau de l'établissement) ; négociée à la fois au niveau local et au niveau supérieur ; négociée au niveau supérieur à l'établissement uniquement (*i.e.* au niveau de l'entreprise ou de l'unité économique et sociale, UES).

### Schéma 1 - Projection des classes de la CAH sur le premier plan factoriel de l'ACM\*



\* Schéma de Clémentine Cottineau sur la base du traitement réalisé par Marion Plault. Le centre des ellipses correspond aux coordonnées moyennes des individus dans chaque classe, tandis que la taille des ellipses correspond à leur écart-type.

Champ : 4 364 établissements de 11 salariés ou plus des secteurs marchand et associatif (hors agriculture), France métropolitaine.

Source : enquête REPONSE 2017, Dares.

Le second groupe de variables (29 modalités) porte sur les acteurs et les moyens de la négociation : présence d'instances syndicales ; présence d'instances élues au niveau de l'établissement et/ou de l'entreprise ; participation d'autres acteurs aux

1. Les auteurs remercient Marion Plault pour son apport substantiel à cet encadré.



négociations (experts de la branche, experts externes ou internes, Inspection du travail ou Dreets) ; présence d'un service de ressources humaines ; mise en place d'une base de données économiques et sociales.

Seuls les deux premiers axes de l'ACM ont été retenus dans l'analyse ; ils représentent respectivement 19 et 12 % de l'inertie totale du jeu de données. Le plan factoriel est principalement structuré par les variables qui combinent thématique et niveau de négociation (en particulier par les thématiques les plus souvent négociées que constituent le salaire et l'égalité professionnelle entre femmes et hommes). L'intervention d'autres acteurs dans les négociations participe également à la formation du premier axe.

Le schéma 1 représente la projection des quatre classes identifiées sur le plan constitué par les deux principaux axes issus du traitement de l'ACM avec, en abscisses, un axe représentant la tension entre présence (abscisses +) ou absence (abscisses -) de la négociation et en ordonnées, un axe représentant la tension entre l'enracinement local (ordonnées +) et la centralisation de la négociation (ordonnées -).

La structuration de l'ACM (schéma 1, encadré 2) suggère que les modalités des variables actives (notamment les questions sur les thématiques des négociations selon les trois niveaux établissement/ établissement + centre/centre) conduisent à différencier les classes davantage en fonction du niveau qu'en fonction de la thématique. De manière schématique, il est alors possible de dire que *l'organe* (présence d'agents négociateurs au niveau retenu) *préside la fonction* (peu de variation dans l'intensité et le niveau des négociations selon les thématiques), en ajoutant que lorsqu'on négocie sur un thème, il y a une forte probabilité de négocier sur les autres. Cela tient sans doute à l'extension de la négociation obligatoire à des thématiques qui se sont étoffées depuis la reconnaissance des NAO sur les salaires et le temps de travail en 1983, avant le regroupement en trois blocs<sup>10</sup> réalisé par la loi du 17 août 2015 « relative au dialogue social et à l'emploi ». Les tris issus des différentes opérations de classification dessinent ainsi quatre classes que permettent de préciser un certain nombre de variables actives et descriptives (tableau 1).

La *classe 1* est constituée par des établissements où les réponses des acteurs font apparaître *une absence de négociation*. Au niveau national, elle concerne 66 % des établissements et 39 % des salariés. L'absence de négociations y est associée – comme le montre le tableau 1 – à une absence plus fréquente d'acteurs (pas d'instances élues ni d'instances syndicales, pas de service RH formalisé) et d'outils de la négociation (absence de base de données économiques et sociales – BDES –, faiblesse du recours à des experts et à l'Inspection du travail). La taille des établissements apparaît relativement faible, mais un tiers de ceux-ci sont rattachés à des entreprises multi-établissements.

---

10. « Rémunération, temps de travail et partage de la valeur ajoutée », « égalité professionnelle femmes/hommes et qualité de vie au travail » et « GPEC et mixité des métiers ».

Tableau 1 - Caractéristiques des établissements en fonction de leur classe d'appartenance

En % (sauf mention contraire)

	Classe 1 pas de négociation	Classe 2 négociation locale	Classe 3 négociation située	Classe 4 négociation en surplomb
Établissements	66	10	6	19
Représentations du personnel	8	63	48	52
Service de ressources humaines	11	20	85	94
Autres acteurs des négociations	33	86	42	44
BDES	15	26	72	66
Type d'entreprises	34	76	57	49
Taille de l'établissement	29	8	nd**	0
Taille de l'entreprise	19	6	38	48
Au moins une organisation syndicale présente dans l'établissement	19	10	5	3
Nombre moyen de thématiques négociées	0	13	14	11
	1	26	23	26
	1	23	38	38
	0	9	18	12
	12	37	42	43
	3	5	3	10
	64	76	-	-
	36	24	100	100
	48	14	25	25
	41	32	38	32
	9	26	19	21
	3	28	19	23
	76	39	6	3
	16	47	28	22
	9	14	65	75
	7	59	44	50
	0,08	5,58	7,21	7,45

Champ : établissements de 11 salariés ou plus des secteurs marchand et associatif (hors agriculture), France métropolitaine.

\* Direction générale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités.

\*\* nd : % non disponible à cause de la faiblesse de l'effectif soumis de ce fait au secret statistique.

Lecture : 66 % des établissements font partie de la classe 1, dans laquelle les réponses des acteurs font apparaître une absence de négociation. Dans 8 % de ces établissements, les représentants de la direction déclarent la présence d'au moins un délégué syndical ou assimilé. Dans 11 % de ces mêmes établissements est déclarée la présence d'un délégué syndical dans l'entreprise ou dans l'UES et pour 33 % la présence d'instances élues uniquement au niveau de l'établissement.

Source : enquête REPONSE 2017, volet Représentants de la direction et volet Représentants du personnel, Dares ; données pondérées.

La *classe 2* correspond au constat par les acteurs de l'établissement d'une « *négociation locale* » (au niveau exclusif de l'établissement), avec près de 10 % des établissements et 18 % des salariés. Ici les acteurs potentiels de la négociation sont fréquemment présents au niveau de l'établissement, avec notamment l'implantation d'au moins une organisation syndicale dans près de 58 % des établissements de la classe.

La *classe 3* (négociation sur au moins deux niveaux, dont celui de l'établissement local) désigne des pratiques pour lesquelles nous proposons de parler de « *négociation située* ». Cette classe concerne 6 % des établissements (par définition des multi-établissements) et 9 % des salariés. Dans ces établissements, dont 65 % appartiennent à des entreprises de plus de 300 salariés, les négociations se déroulent de manière systématique sur les diverses thématiques, soit dans l'établissement, soit au niveau de l'entreprise, en se fondant sur la présence d'acteurs syndicaux aux deux niveaux.

Dans la *classe 4*, c'est une « *négociation en surplomb* », en majeure partie à un niveau supérieur à l'établissement, qui domine. Elle concerne 19 % des établissements (relevant par construction d'entreprises multi-établissements) et 34 % des salariés. Ici les grandes entreprises sont très représentées (75 % comptent plus de 300 salariés) et par rapport à la classe 3, la fonction RH est organisée moins fréquemment à l'échelon local et plus fréquemment à un niveau supérieur. Les instances élues ou les délégués syndicaux sont également plus souvent présents au niveau de l'entreprise qu'à celui de l'établissement. Toutefois, dans près de la moitié des établissements sont également présents des acteurs potentiels pour une négociation à l'échelle locale. Ainsi, il convient de noter ici une forte densité des acteurs des relations professionnelles, comme dans la classe 3, mais penchant davantage vers le niveau central de l'entreprise.

### **1.3. Les enjeux d'une approche monographique de la négociation d'entreprise au niveau de l'établissement**

Les investigations monographiques prolongeant l'identification des quatre grands profils par le traitement de l'enquête REPONSE ont visé une spécification des profils, à travers la mise au jour des formes prises par l'articulation des niveaux de l'entreprise et du groupe dans la négociation d'entreprise. En ce sens, l'accent a été mis sur les terrains monographiques relevant de la « *négociation en surplomb* » (7 terrains sur 14) dans la mesure où c'est ici que se joue plus particulièrement le partage entre négociation d'entreprise et négociation de groupe. Les monographies relevant de cette classe dessinent des dynamiques parfois contradictoires, allant de l'intégration des filiales et des établissements dans une négociation de groupe, à la filialisation de services relevant d'une société qui devient ainsi un groupe. La négociation de groupe apparaît ainsi comme une voie directe d'exercice de son influence par le groupe, sans pour autant effacer une influence plus discrète où le groupe engage, soutient ou du moins tolère des processus de filialisation (création d'une société), voire de scission (en plusieurs groupes). Cette

démarche visant l'identification des formes prises par l'influence du groupe se prolonge dans les monographies engagées à partir des autres classes, comme dans la classe de la négociation située intégrant le niveau de l'établissement et celle de l'absence de négociation. En revanche, la classe 2 relevant de la négociation locale a conduit à des établissements qui se sont révélés très particuliers (cas uniques ou « hapax ») avec notamment une fondation et une entreprise mutualiste<sup>11</sup>. Les couleurs des lignes indiquent, dans le tableau 2, une opération de spécification « infra-classe » en fonction des formes prises par la présence du groupe.

Dans une démarche visant à élucider l'influence du groupe sur la négociation d'entreprise, la mise au jour d'une classe « négociation en surplomb », c'est-à-dire au-delà de l'établissement, ne peut apporter un éclairage sur l'ensemble du phénomène. En effet, cette classe recoupe parfois des entreprises indépendantes au niveau hexagonal (comme Digital Consulting). De plus, une hypercentralisation de la négociation au niveau d'un groupe comme dans le cas Dépendance est à rapprocher de l'absence de négociation qui caractérise – le plus souvent – les EHPAD présents dans REPONSE. On comprend ainsi que la classe 1 (abscisses négatives, ordonnées plutôt négatives) se rapproche parfois de la classe 4 (abscisses positives, ordonnées négatives) dans le schéma 1. De plus, on ne doit pas s'en tenir, dans la classe « absence de négociation », à une vision de la PME associée à la difficulté d'une implantation syndicale dans un univers saturé par les rapports interpersonnels salariés/employeur. En effet, le texte y reviendra, les investigations menées dans un supermarché (secteur caractérisé par une absence de négociation) ont mis au jour l'existence d'un groupe intégrant plusieurs enseignes dans une métropole régionale. Les actions unilatérales de la direction du groupe dans la gestion des filiales accompagnent ici une absence de représentant du personnel et de négociation collective dans l'établissement étudié.

Ces éléments invitent à croiser les manifestations du groupe dans la négociation, avec les différentes manières dont s'exerce son influence en matière de négociation d'entreprise. L'importante centralisation de la négociation dans le cas de Sphérik traduit une intervention croissante du groupe sur les conditions de travail se rapprochant, à certains égards, de l'action directe du groupe pour déjouer l'élection de représentants du personnel et ainsi écarter la possibilité de toute négociation dans l'établissement Chopper. En revanche, c'est une décentralisation de la négociation d'entreprise qui accompagne la filialisation de Cavalerie, ou la création du groupe Zinc auquel se trouve rattaché l'établissement Manga Zinc, en indiquant une politique d'influence (un *softpower* ?) du groupe à l'égard d'activités économiques dont il souhaite conforter un degré important d'autonomie.

---

11. Les « établissements » sont des sociétés dont le capital appartient aux clients et qui forment une entité commune détenant des filiales, mais avec ici une complexité supplémentaire tenant à ce que l'entité commune est elle-même devenue actionnaire des sociétés-« mères ».

Tableau 2 - Présentation des établissements étudiés

Classe ACM	Classe quanti (corrigée)	Établissement	Secteur d'activité	Classe qualitative
1	Négociation absente	SmallTP	TP	Entreprise de branche (négo de branche comme négo par procuration de l'entreprise)
1	Négociation absente	Chopper	Commerce	Entreprise dissimulée
2	Négociation locale	Fondation	Recherche	Entreprise assiégée (repliée autour de son siège par les acteurs)
2	Négociation locale	Semi-Prod	Auto	Entreprise périphérique (dans un groupe européen)
2	Négociation locale	Allad	Services à la personne	Entreprise minimum (« dans les clous » du droit)
3	Négociation située	Zinc Manga	Sidérurgie	Entreprise ancrée (dans ses territoires)
3	Négociation située	Moby	Banque	Entreprise annexe (de la maison-mère)
3	Négociation située	Western	Banque	Entreprise de base (participant au contrôle de la maison-mère, dans une structure mutualiste)
4	Négociation en surplomb	Dépendance	Sanitaire et social	Entreprise hiérarchique
4	Négociation en surplomb	Tigre	Auto	Entreprise normalisatrice (normalisation exercée par le groupe)
4	Négociation en surplomb	Sphérik	Auto	Entreprise normalisatrice (normalisation exercée par le groupe)
4	Négociation en surplomb	Big TP	TP	Entreprise centralisatrice
2	Négociation en surplomb	Cavalerie	Métallurgie	Entreprise autonome
2	Négociation en surplomb	Digital Consulting	Numérique	Entreprise matricielle
2	Négociation en surplomb	Réseaux	Télécoms	Entreprise régionale/matricielle

Note : Les couleurs des cases indiquent une opération de spécification « infra-classe » en fonction des formes prises par la présence du groupe.

## II. La loi du groupe

Le constat d'une prédominance des groupes sur la vie économique<sup>12</sup> conduit à penser que la reconnaissance du groupe comme espace de la négociation d'entreprise dans les réformes de 2016 et 2017-2018 officialise un fait social, sans pour autant écarter la capacité du groupe à se dissimuler derrière le voile des sociétés qu'il contrôle. Le pouvoir du groupe se manifeste en premier lieu à travers le souci d'une centralisation des négociations d'entreprise que conforte la législation. C'est dans la classe des établissements marqués par une « négociation en surplomb » que sera susceptible de se dégager un tel processus de centralisation (II.1). Mais à l'inverse, c'est en jouant sur la dissimulation rendue possible par le droit des sociétés que le pouvoir de contrôle du groupe s'exerce à travers le contournement des seuils sociaux et la lutte contre toute présence syndicale pour arriver à une absence de toute négociation. Cela conduit, en second lieu, à envisager le cas emblématique d'un établissement identifié dans REPONSE par l'absence de toute négociation (II.2).

### *II.1. Le groupe comme pouvoir de normalisation des conditions de travail dans les filiales et la société-mère*

L'établissement Sphérik est dédié à la motorisation des véhicules dans groupe mondialisé. Le traitement des données issues de REPONSE aboutit à un classement de Sphérik dans la classe 4, marquée par une « négociation en surplomb ». Cela trouve un écho dans le sentiment d'une dépossession ressenti par les responsables syndicaux de l'établissement Moteur, relevant de l'échantillon de REPONSE. Mais cette centralisation de la négociation qui ne laisse à l'établissement que la discussion de l'intéressement a pris une dimension pionnière avec l'accord de mars 2013, même si ce dernier est apparu également comme un prototype des « accords de compétitivité », dont la discussion s'engage dans les allées du pouvoir politique. En effet, cet accord se présente d'abord comme un « accord de groupe » signé par son PDG de l'époque. Il concerne les établissements français de la société-mère et de ses filiales. Il se distingue donc d'un accord d'entreprise, avant même que n'intervienne la réforme de 2017-2018 tendant à l'assimilation des deux types d'accords.

Au-delà des concessions consenties par les syndicats signataires sur le terrain du temps de travail et des rémunérations, et du mécontentement qui en résulte dans l'établissement enquêté, cet accord pluriannuel (2013-2017) symbolise une centralisation de la négociation sur des objets jusque-là négociés au niveau de l'établissement. Il inaugure une pratique nouvelle de négociation d'entreprise, passant de l'établissement à la société-

---

12. Le rattachement de leur entreprise à un groupe concerne près de 70 % des salariés du secteur privé (Le Clainche *et al.*, 2020:66).



mère, voire au groupe, que prolongent des accords de 2017 – pour la période 2017-2020, sur le terrain du « développement de l'emploi » – et de 2020 fixé sur l'accompagnement social de réductions d'effectifs. Ainsi, l'accord de 2013 introduit notamment une normalisation du temps de travail après la période ouverte par la négociation de la mise en œuvre des 35 heures au niveau de l'établissement à la fin des années 1990. Comme le constate un délégué central de la CGT : « Personne n'y comprenait plus rien, parce que d'un établissement à l'autre, ce ne sont pas les mêmes temps de travail, c'était une usine à gaz. Donc, deuxième étape, accord de compétitivité. Où là, on nous dit, les mêmes, qui vendaient des négos locales : "Il faut arrêter avec ça, ça devient trop compliqué, il faut une négociation unique". Là [en 2013], c'est la première fois que c'est arrivé, c'est Sphérik avec toutes les filiales. Donc c'est le premier accord groupe, entre guillemets<sup>13</sup>. » De même, sur le terrain de la rémunération, les représentants syndicaux font le constat d'un grand mécontentement des salariés à travers le dépouillement de questionnaires distribués lors des NAO sur les salaires. Mais la centralisation de ces négociations s'accompagne d'un essoufflement des mobilisations à l'échelle d'un établissement pourtant considéré comme l'un des plus combatifs du groupe. Cet essoufflement des mobilisations fait écho à une forme de découragement qui gagne même les délégués de syndicats signataires de ces accords négociés aux niveaux de l'entreprise et du groupe. Il accompagne une sympathie – allant parfois jusqu'à la participation – avec l'occupation de ronds-points dans le voisinage de l'établissement par des « gilets jaunes », bénéficiant d'un soutien syndical local. Cela vérifie, à certains égards, l'hypothèse que la combativité en matière de pouvoir d'achat portée par le mouvement des « gilets jaunes » émane de luttes sociales jusqu'ici canalisées par le droit du travail en comblant sur les ronds-points qui les jouxtent le vide laissé dans les établissements par la centralisation de la négociation d'entreprise (Michelon, Rémond, 2022:244).

Cependant, la centralisation de la négociation salariale s'appuie, au moins partiellement, sur des activités syndicales dans les établissements, au contact du personnel, pour formuler des revendications répondant aux besoins exprimés par les salariés. Elle suppose une capacité de synthèse aux niveaux supérieurs par une concertation opérée, dans les différentes organisations syndicales, à travers des réunions menées sous l'égide de « coordinateurs » syndicaux (statut prévu par les accords de branche dans la métallurgie)<sup>14</sup>. Cette dynamique de coordination à l'échelle du groupe s'avère ainsi plus ou moins praticable selon les organisations syndicales. La CGT semble ici handicapée par une structuration reposant sur des syndicats de site, marqués parfois par une forte politisation qui suscite des rivalités entre les représentants des différents établissements en fonction des obédiences représentées et limite la possibilité d'alliance avec des organisations syndicales moins politisées. Inversement, la CFDT, par une organisation plus cen-

---

13. Ancien délégué syndical central CGT cité par Carbonell (2022).

14. Sur une telle activité dans les années 2000, voir Cottureau et Frinault (2006:10) dans le cas de l'entreprise MECA.

tralisée, et la CFE-CGC, par une implantation dans le collège des ingénieurs et cadres assurant sa présence sur l'ensemble des établissements – à la différence de la CGT –, bénéficient dans cette évolution d'un avantage comparatif important. Quoi qu'il en soit, la mise en œuvre de la réduction d'effectifs prévue par l'accord de 2020 pourrait sceller à moyen terme une convergence syndicale inédite sur la défense de l'emploi, face à l'indignation que suscitent des suppressions d'emplois devant intervenir au lendemain du versement d'aides publiques massives dont a bénéficié Sphérik dans le cadre de la pandémie.

En l'état actuel des choses, la négociation d'entreprise chez Sphérik vise une normalisation du fonctionnement des établissements à travers une dynamique de centralisation au niveau du groupe. Mais, à l'échelle de l'établissement enquêté, la centralisation est vue d'abord par les acteurs syndicaux comme une perte des capacités de négociation sur le lieu du travail en envisageant dans un même ensemble le groupe et la société-mère. Cette démarche de normalisation des établissements et des filiales portée par le groupe évoque une forme de « néo-taylorisme » (Amossé, Coutrot, 2008b) – mais à l'échelle du groupe<sup>15</sup> – qui repose sur la négociation de concessions syndicales en contrepartie de garanties sur le maintien de l'emploi. L'effet de négociations « intégratives<sup>16</sup> » que rend possible l'élargissement du périmètre de négociation sur les tensions associées aux négociations « distributives » que constituent les négociations salariales (Franke, 2015) tend ici à s'effacer, dans la mesure où l'ampleur des concessions consenties met les salariés face à un retour permanent des sacrifices à faire. Ce fut le cas notamment lors de l'accord 2013-2017, avant un accord assimilable à un accord de « développement de l'emploi » (2017-2020), puis à nouveau un accord se réduisant à l'accompagnement social de baisses d'effectifs. Cela tient à une ligne managériale dominée par le contrôle permanent des coûts, en faisant de la pression sur la masse salariale l'un des centres de son action. Il en résulte une négociation doublement défensive : côté direction, le maintien de la compétitivité de l'entreprise passe par une pression sur les coûts, sans vision stratégique sur les évolutions du produit, l'automobile et, plus largement, les formes de mobilité. Elle conduit également les représentants syndicaux à accepter continûment des concessions sur le temps de travail et les rémunérations, au nom de la préservation d'un emploi qui tend cependant à fondre continûment sur le territoire national.

---

15. La notion de « modèle socio-productif » se concevant, pour ces auteurs, à partir des caractéristiques de l'organisation du travail dans l'établissement lui-même fréquemment assimilé à l'entreprise, ce qui conduit notamment à perdre de vue les dynamiques de coordination entre les établissements au sein d'une entreprise et entre filiales au sein d'un groupe.

16. C'est-à-dire, dans la perspective de Walton et McKersie (1965), reposant sur une coconstruction institutionnelle (par exemple en matière de formation, d'égalité professionnelle ou de carrière) qui rapproche la négociation d'un jeu à somme positive (*win-win*).

## II.2. *Au-delà de la PME désyndicalisée, le groupe comme pouvoir économique dissimulé*

Les établissements de la classe 1 échappant à toute négociation d'entreprise ne se ramènent pas systématiquement à la représentation courante de la PME sans présence syndicale, dans la mesure où, pour une part substantielle, ces établissements (quoique comptant fréquemment des effectifs réduits) sont rattachés à des entités multi-établissements. L'une des deux monographies menées sur des établissements de cette classe a ainsi permis de découvrir, au-delà du statut de société attaché à l'établissement, l'existence d'un groupe contrôlant tout un ensemble de sociétés et d'établissements.

Le supermarché Chopper est marqué par une absence de négociation, comme de nombreux établissements relevant du secteur du commerce alimentaire selon les données de REPONSE. Il a essentiellement pour vocation la vente alimentaire classique, même s'il dispose d'un rayon bazar avec du textile. Franchisé de Chopnat, il constitue l'enseigne phare, dans un petit centre commercial entouré de quelques autres magasins. La population du quartier est marquée par un fort taux de chômage et un faible pouvoir d'achat. L'établissement compte 17 salariés à temps plein, dont la presque totalité en CDI. L'ancienneté des salariés dans l'établissement est plutôt importante, nombreux sont ceux qui sont chez Chopper depuis plus d'une décennie et ont connu les changements de franchise de celui-ci. Ici, tout le monde se connaît, avec des relations intenses entre les membres du personnel. Le mot « famille » revient souvent pour parler de l'atmosphère dans l'établissement, le directeur déclare ainsi : « ici on est une petite famille » ; pour le directeur adjoint, « on est comme une famille, il y a une bonne ambiance de travail, conviviale ». Notre échange avec deux salariés confirme l'existence au sein de l'établissement d'un « bon climat social ». Un responsable RH justifie cette absence d'institution représentative du personnel (IRP) par celle de candidat aux élections : « Non, il n'y a pas de représentant du personnel ici. Alors que je leur propose tout le temps de faire une élection, (...) jamais personne ne se (...) manifeste. » Certes, une salariée interviewée mentionne la présence d'une déléguée du personnel à l'époque où l'établissement relevait d'une autre franchise, mais sans successeur après qu'elle a abandonné ses fonctions il y a de nombreuses années. Finalement, cette atmosphère conviviale doit être sauvegardée selon le directeur, qui estime pour cela inutile la présence de représentants du personnel.

Mais Chopper a un statut de société par actions simplifiée à associé unique (SASU), dont le capital est détenu par le groupe Newprofit. Dans la métropole où est implanté Chopper, Newprofit est une *holding* familiale, contrôlant différents supermarchés et grands magasins et comptant un effectif total de plus de 300 salariés en équivalent temps plein (ETP) répartis sur sept établissements. Newprofit contrôle trois établissements sous franchise Basprix, trois sous franchise Chopnat, l'établissement sous franchise Vitaines occupant à lui seul 200 salariés environ. Dans ce groupe, les établissements Basprix et

Vitrines forment une seule société, le siège de la société et celui de la *holding* étant situés dans l'établissement Vitrines. Si aucune négociation n'est évoquée dans l'établissement, la situation paraît moins claire au niveau du groupe. En effet, la direction de Chopper mentionne l'existence de délégués syndicaux au sein d'autres établissements du groupe (notamment Chopper-hyper et Vitrines), sans qu'il n'y ait trace de négociations dans ces établissements ou au niveau du groupe. Ainsi, la convention collective nationale du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire censée couvrir les supermarchés n'est pas mentionnée. La seule référence à un accord collectif concerne la convention collective nationale des grands magasins et des magasins populaires dont relèvent les établissements détenus par le groupe Basprix, dans la mesure où elle est mobilisée par la direction pour l'élaboration de la grille de salaires en usage dans le groupe. C'est sur la base de cette grille que sont envisagées les évolutions salariales annuelles, à partir d'entretiens individuels avec les salariés.

Pour Chopper, les demandes demeurent limitées, les salariés étant conscients du caractère modeste du chiffre d'affaires. Les promotions professionnelles donnant lieu à progression dans la grille de classification sont du ressort exclusif de la RH du groupe sous le contrôle de son président. Elles sont réservées aux changements de fonctions s'accompagnant de prises de responsabilités nouvelles comme, par exemple, la prise en charge d'un rayon, la direction d'un service ou d'un établissement, avec le plus souvent une mobilité dans le groupe. En matière d'intéressement, la politique suivie est également entre les mains du président du groupe très attentif, par ailleurs, à l'ensemble des questions de rémunération. En dehors de la rémunération, les autres demandes des salariés chez Chopper paraissent porter d'abord sur les congés, en arrivant à des arrangements interpersonnels compatibles avec une certaine flexibilité du temps de travail. La gestion du personnel – tout comme les choix en matière d'investissement et de stratégie – apparaît donc très centralisée au niveau du groupe Newprofit et marquée par les décisions unilatérales de son président. Ainsi, c'est le groupe qui planifie et applique la politique économique de l'établissement, en particulier sur le long terme. Finalement, le directeur d'établissement demeure cantonné à la gestion courante, le groupe s'occupant des choix stratégiques. Très symbolique est ici la fixation par le groupe du chiffre d'affaires attendu chaque jour dans l'établissement, ou encore la visite hebdomadaire d'un dirigeant.

Finalement, l'absence de négociation chez Chopper va de soi tant pour les salariés que pour la direction de l'établissement-société et du groupe dont il dépend. En effet, la négociation apparaît impossible aux salariés, compte tenu de la faiblesse du chiffre d'affaires réalisé par leur établissement dont le statut de société par actions simplifiée unipersonnelle (Sasu) occulte les relations avec les autres établissements du groupe, le droit des sociétés jouant ici pleinement son rôle de voile (Dondero, 2013). Pour la direction de l'établissement et celle du groupe, l'absence d'IRP et de représentants syndicaux

se justifie par la convivialité des relations entre les salariés et leurs encadrants. Sans aller jusqu'à des formes d'intimidation avérée – ce qui n'est pas rare dans le cas des supermarchés (marqués dans les analyses de REPONSE par une absence de négociation) –, cette double absence de syndicat et de négociation collective apparaît comme la conséquence d'une politique de la direction, marquée notamment par le choix de ne pas regrouper Chopper avec l'hypermarché voisin relevant pourtant de la même enseigne dans un même « établissement distinct ».

### III. Une négociation semi-autonome ?

Compte tenu de la large présence de groupes dans la vie économique, l'exercice d'un contrôle sur les filiales prend des formes et des degrés variables. Ainsi, il est fréquent que les acteurs rencontrés, tant RH que syndicalistes, ne se réfèrent au groupe qu'en évoquant une influence diffuse sur des négociations intervenant aux niveaux de l'entreprise et de l'établissement. De plus, dans un contexte de restructurations pouvant conduire parfois à des externalisations ou des filialisations, il n'est pas rare que la négociation d'établissement ou d'entreprise conforte la politique de l'entité détentrice du pouvoir de contrôle capitalistique. Enfin, au vu de la diversité des corpus juridiques (droit des sociétés, droit du travail), à la confusion fréquente entre société et groupe répond la confusion entre établissement et société au sein d'entités économiques marquées par un enchevêtrement des établissements, des sociétés, des divisions et des groupes.

Deux cas permettront d'envisager des situations marquées par une distance prise par le groupe, en suggérant l'existence de ce que nous proposons de nommer des « négociations semi-autonomes<sup>17</sup> ». Le premier concerne un établissement siège d'une filiale (constituée à partir du service d'une entreprise devenant ainsi un groupe), dans laquelle la négociation d'accords spécifiques conforte l'autonomie récente de celle-ci à l'égard du groupe, lui-même contrôlé par un groupe internationalisé du Nord de l'Europe. Il relève de la classe 4, où prédomine la négociation en surplomb. Mais, contrairement à l'hypothèse d'une centralisation systématique de la négociation d'entreprise dans une économie structurée par des groupes, la négociation d'entreprise accompagne et conforte un processus de filialisation et, donc, de décentralisation à l'égard de la maison-mère. Le second porte sur un établissement qui s'avère au cours de l'enquête être une société contrôlée par un groupe, ayant fait lui-même l'objet d'une externalisation à l'égard d'un autre groupe de la part de son actionnaire principal. Cet établissement relève de la classe 3, dans la mesure où il apparaît dans les données de l'enquête REPONSE comme étant lieu de négociation conjointement avec la société-mère, c'est-à-dire relevant d'une

---

17. Dans une inspiration tirée des fameux « groupes semi-autonomes » mis en œuvre dans l'industrie automobile suédoise à la fin des années 1970 mais étendant cette dimension de l'atelier à l'entreprise ou, du moins, l'établissement.

« négociation située », avant toutefois de découvrir dans le cours de l'enquête monographique que cet établissement avait un statut de société.

### **III.1. La négociation filialisée**

Dans le cadre d'un groupe, la négociation tend parfois à s'émanciper du groupe au cours de la constitution d'une filiale comme société autonome – et reconnue ainsi pleinement comme employeur – à partir d'un service rattaché préalablement directement à la société-mère. Elle conforte ainsi l'autonomie prise par la filiale à l'égard du groupe, en ajoutant à un statut de société définissant les conditions de représentation d'un actionariat spécifique un statut du personnel de nature à susciter une organisation du personnel liant différentes catégories jusque-là séparées dans des sociétés distinctes. Cavalerie représente, de ce point de vue, un cas emblématique. Elle est issue d'un service en charge des véhicules militaires au sein d'un groupe de construction de poids lourds, Rho-Machin, lui-même filiale du groupe scandinave Nu, après qu'en 1999, ce dernier se fut séparé de sa branche automobile revendue à un autre constructeur internationalisé. Au terme d'une série de recompositions, Nu atteint une certaine stabilité à l'orée du nouveau millénaire. Rho-Machin regroupe les implantations françaises du groupe, situées principalement dans la région Auvergne-Rhône-Alpes. En son sein, le développement du secteur véhicules militaires a été mené par un ingénieur dirigeant ce service, avec la cession par l'Armée d'un site spécialisé dans la maintenance des véhicules blindés, puis le rachat d'autres sociétés entre 2006 et 2013. En 2010, Rho-Machin Armement devient une filiale de Rho-Machin avant de prendre le nom de Cavalerie. Cette opération portée sur les fonds baptismaux par l'ingénieur en charge du service des véhicules militaires (avant la filialisation) traduit le souci de passer d'une forme de partenariat avec des entreprises extérieures sous-traitantes à une intégration des établissements issus de sociétés rachetées dans une entreprise spécifique, visant une organisation cohérente entre ceux-ci.

Dans l'entreprise, le siège (établissement sur deux sites) intègre les activités administratives et de R&D aboutissant à la mise au point de prototypes, avant une industrialisation dans les établissements de fabrication. Cela se traduit par des répartitions variables d'un établissement à l'autre, entre les catégories de techniciens et d'ingénieurs, d'une part, et celles d'ouvriers, d'autre part, mais avec, dans l'ensemble, une prédominance des cadres et techniciens dans les effectifs en CDI (676 sur 1028) et en CDD (30 sur 46), et des ouvriers dans le personnel en intérim (489 sur 518). Le siège constitue l'établissement le plus grand, avec 376 salariés. Cet établissement occupe donc une place centrale dans l'entreprise, en agrégeant autour de lui des établissements en région, issus de différentes acquisitions, dont Blindés en 2012 qui a donné lieu à la mise en place d'une UES, en intégrant le personnel de Blindés dans les IRP tout en ménageant un espace pour des accords spécifiques – en matière de temps de travail notamment –

pour prévoir une convergence progressive avec le reste du personnel. Lors de l'élection du comité social et économique (CSE), la CFE-CGC a obtenu 46,7 % des suffrages dans l'entreprise, la CFDT 37,6 % et la CGT 15,7 %. Cela conduit à la désignation de délégués syndicaux pour chaque site, auxquels s'ajoutent des délégués syndicaux centraux et des responsables syndicaux, en assurant une représentation syndicale des autres établissements dans les négociations qui se tiennent au siège.

Le DRH en charge des relations sociales, également directeur de l'établissement du siège, a participé à cette construction organisationnelle aux côtés du premier directeur de l'entreprise depuis les années 2000. Sous son impulsion, la signature d'un accord de dialogue social suit de peu la création de la société, en fixant les contours des IRP de cette entreprise. Mais la signature d'un accord instituant un « Observatoire de l'égalité de traitement » (OET), en 2012, marque un pas décisif dans l'intégration d'un personnel issu de différentes entreprises. En effet, faisant office de commission de suivi pour les différents accords issus des négociations annuelles obligatoires, cet organisme composé de représentants de la direction (issus des directions d'établissement) et de deux représentants nommés par les organisations syndicales représentatives offre une voie de recours individuel aux salariés qui s'estiment lésés dans leur carrière au terme des entretiens annuels d'évaluation. De ce point de vue, il n'est pas sans évoquer la « commission des carrières » mise en place par un accord d'entreprise au sein du Synchrotron Soleil (Béthoux, Dupuy, 2017) dans le souci, là aussi, de promouvoir l'égalité professionnelle par l'ouverture d'une voie de recours aux intéressés. À certains égards, l'enjeu est ici celui de la qualification attachée aux personnes (Friot, 2012), dans un univers professionnel où Cavalerie dessine avec le groupe public du secteur – dont le siège voisine celui de Cavalerie – un « marché professionnel » sur lequel peuvent jouer les personnels des deux entités pour trouver des opportunités de carrière dans l'entreprise d'« à côté ».

C'est principalement sur le terrain des NAO salariales que se dessine l'influence du groupe, ou plutôt des groupes (Rho-Machin pour la France renvoyant Nu au niveau international) qui contrôlent Cavalerie. Les acteurs de la négociation se révèlent très attentifs aux résultats de l'entreprise, en y voyant l'indice de marges de négociation plus ou moins importantes pour la direction. Mais, dans une conjoncture marquée par la faiblesse de ces résultats, la négociation se cale sur l'augmentation mise en œuvre chez Rho-Machin quelques jours auparavant, comme point de repère révélant la latitude accordée à la direction du groupe français par le groupe Nu. Finalement, pour le DRH de Cavalerie : « La négociation salariale, c'est simplissime, le groupe [Rho Machin] fixe un chiffre, il est négocié à Lyon, et moi je fais la réunion de négo le lendemain. On ne fait qu'une réunion, on ne va pas en faire deux et je dis : “Bon, alors, voilà, copié-collé. On a la soupe ; est-ce que vous voulez des épices ? » La négociation conduit ensuite à la partition entre augmentations collectives et augmentations individuelles en fonction de la part des techniciens et ingénieurs dans chaque établissement. Au titre des « épices », la

négociation sur les salaires a ainsi été accompagnée, au cours des dernières années, par un aménagement de l'accord qualité de vie au travail (QVT) ouvrant droit au versement des jours RTT non pris. La prime exceptionnelle de pouvoir d'achat (Pepa dite « prime Macron ») pour les catégories concernées a été complétée par une prime spécifique aux catégories dont les salaires excèdent le montant ouvrant droit à la Pepa.

Dans le cadre d'un processus de filialisation tendant à passer d'un service mobilisant un réseau de sous-traitants à une filiale intégrant ce tissu de sous-traitants dans une même entreprise, la négociation d'entreprise pose les bases d'une reconnaissance des salariés à travers la possibilité de revendiquer le droit à une carrière. Certes, cette dynamique de la reconnaissance suppose que l'entreprise dégage suffisamment de marges pour s'affranchir des attentes du groupe national et du groupe international qui contrôle celui-ci. Mais, comme pièce du système d'équipement de la Défense nationale, la filiale échappe en grande partie à la pression du groupe dans la recherche de rentabilité en excluant d'aller, le cas échéant, jusqu'à des réductions d'effectifs.

### **III.2. Une négociation d'établissement connectée à celle des autres établissements**

Retenu dans la classe d'établissements relevant du registre de la « négociation située », c'est-à-dire se caractérisant par la présence de négociations au niveau de l'établissement et au-delà, Manga s'est avéré être une société anonyme contrôlée par le groupe Zinc. Zinc est un groupe récent, extrait en 2010 du groupe Acier (sidérurgie) par son actionnaire de référence, la famille Monnaie. Pour l'un des syndicalistes rencontrés, cette scission aboutissant à la création du groupe Zinc tient au souci pour la dynastie familiale qui en est l'actionnaire de référence, de « sortir la poule aux œufs d'or » d'un groupe sidérurgique bien moins lucratif. Cela tient à la spécialisation de Zinc dans le domaine des alliages qui se partage entre les alliages au manganèse visant des matériaux dotés d'une forte résistance aux déformations, et les alliages de type « inox » intégrant une part de chrome pour éviter la corrosion. Manga se situe ainsi du côté des alliages les plus résistants, en étant associé à l'existence d'une installation sur son site d'une activité sidérurgique censée remonter au Moyen-Âge, avant que sous l'impulsion d'un grand entrepreneur français, le site ne s'engage dans la recherche en arrivant à des résultats mondialement réputés. L'établissement compte plus de 800 salariés, intégrant un personnel ouvrier important ainsi qu'un ensemble d'environ 80 ingénieurs appartenant au laboratoire de recherche.

Au moment de l'enquête, en 2019, la CGT fait jeu égal avec la CFDT aux élections professionnelles, avec un score de 40 % des voix, la CFE-CGC en totalisant quant à elle 20 %, juste avant le passage au CSE. La négociation d'entreprise signalée par les acteurs de Manga se partage entre le groupe – dont le siège parisien est le lieu de négociations



sur le temps de travail, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ou la participation – et l'établissement où se déroulent, fait exceptionnel dans nos monographies, les NAO salariales<sup>18</sup>. Cependant, une telle situation n'est pas surprenante au regard du secteur d'activité dont il relève, la sidérurgie, dans la mesure où l'ensemble des établissements qui appartiennent à ce secteur dans l'échantillon de REPONSE révèlent une forte propension à pratiquer une négociation d'entreprise à double niveau – dans l'établissement et au-delà.

Compte tenu de son ancrage sur le site – qui se révèle assez exceptionnel au vu des données de REPONSE, la négociation annuelle sur les salaires constitue un des rendez-vous les plus importants pour la vie syndicale dans l'entreprise, en début d'année. Ainsi, la préparation de cette négociation se traduit, dans le cas de la CGT, par une activité de consultation des salariés réalisée sur les temps d'information syndicale que mobilisent les responsables syndicaux pour aller à la rencontre des différentes équipes – le travail ouvrier étant organisé dans certains ateliers en 2x8. Cette consultation des salariés, comme le souligne l'un des délégués CGT, repose sur une série d'interrogations syndicales : « Combien il vous manque pour finir [le] mois ? Plein de petites questions liées au pouvoir d'achat, quoi... Qu'est-ce qu'il vous faudrait dans les conditions de travail ? Qu'est-ce qui vous manque à votre poste de travail ? Et puis on fait une synthèse, on se regroupe dans le syndicat, et puis... et puis après, on construit notre cahier de revendications qu'on donne à la direction, quoi. » Elle concerne selon lui une thématique cruciale aux yeux des salariés. La parole des salariés dans leur réponse aux questions posées est prise comme la base des revendications transmises à la direction, lors de la première réunion de négociation, au terme d'un travail de synthèse. Cette préparation semble moins poussée dans le cas de la CFDT, mais la négociation implique pour cette organisation une capacité de mobilisation tout au long de la négociation pour soutenir un positionnement parfois plus combatif que celui des autres organisations, comme en témoigne son refus de parapher l'accord de 2016 pourtant signé par la CGT et la CFE-CGC.

L'appartenance au groupe Zinc prend alors toute son importance pour les représentants syndicaux, dans le cours même de la négociation. Les objectifs que se fixent alors les négociateurs syndicaux partent des résultats obtenus dans les négociations annuelles du groupe Acier, en fin d'année, juste avant la négociation de Manga. Ces résultats indiquent le niveau bas de l'objectif à atteindre, compte tenu de la faible rentabilité d'Acier. Les négociations menées en parallèle sur les autres sites sont également suivies par les délégués du site, de sorte que « les SMS fonctionnent bien, parce que on se tient au courant, si ce n'est pas à la même heure<sup>19</sup>... » C'est un site voisin du groupe Zinc

---

18. Notre observation contredit sur ce point les données de l'enquête REPONSE qui font état d'une négociation à un niveau supérieur.

19. Délégué syndical CFDT, Manga.

connu pour une forte combativité du personnel qui fixe la fourchette haute visée dans la négociation en indiquant jusqu'où la direction serait prête à aller : l'indicateur cible est ici le talon, avec comme objectif pour les organisations syndicales de rapprocher le talon obtenu chez Manga de celui obtenu dans l'établissement voisin de référence. Il faut également intégrer, dans ce *benchmarking* syndical des établissements, l'existence chez Manga d'une direction connue dans le groupe pour sa capacité à entretenir un « climat antisocial » selon la CFDT. C'est ainsi lors de la troisième réunion, après que la direction a livré son diagnostic dans une deuxième réunion qualifiée par les représentants syndicaux de « sortez les mouchoirs », que peut intervenir la mobilisation des salariés « dans la cour » sous la forme d'un « va-tout » dépendant des effectifs présents sous les fenêtres de la direction. De plus, les NAO ne constituent pas la seule séquence de négociation sur les salaires, en particulier lorsque les augmentations atteintes sont restées très inférieures aux résultats obtenus dans l'établissement connu pour sa combativité et pris pour cela comme référence. La déléguée CFDT se souvient ainsi d'un épisode marquant : « Les NAO ne nous avaient pas plu, on a décidé de ne pas les signer. On dégageait un profit monstre, nos collègues [du site voisin « référence » en combativité] n'allaient pas bien, ils avaient plus que nous. La CFDT ne signe pas, CGT signe, CFE signe. Donc, on a les mains libres pour agir. Nos collègues ont une convention collective départementale qui est très favorable, et qui leur donne une prime de vacances à une certaine hauteur. Et donc nous, on voulait que la prime récurrente atteigne cette hauteur. » Finalement, c'est une prime récurrente de 700 euros qui est obtenue, cette année-là, dans la séquence de négociation sur les primes (autour d'avril).

La négociation annuelle sur les salaires fait ainsi apparaître le poids du groupe comme ressource pour les représentants des salariés sous la forme d'un *benchmarking* inversé du management des établissements et des filiales, qui est rapporté à la combativité du personnel de ces entités. Ce *benchmarking* révèle les marges que le groupe laisse aux directions, tout en évaluant probablement la performance des directions à partir du rapport concessions/combativité au terme de la troisième réunion. Au-delà de l'exercice comptable annuel, la différence des résultats des filiales et des performances des établissements dans des conjonctures économiques spécifiques à chaque activité – comme par exemple une forte concurrence asiatique sur les alliages inox, par rapport à la maîtrise de l'innovation dans le cas de Manga – conduit parfois à des restructurations et des réductions d'effectifs qui frappent aujourd'hui prioritairement l'« établissement de référence » en matière de combativité.

## Conclusion

La reconnaissance du groupe dans la négociation d'entreprise, par des réformes du droit du travail censées promouvoir cette dernière mais la restructurant en profondeur, accompagne l'identification d'une forte concentration capitaliste des entreprises en

France (Le Clainche *et al.*, 2020). Il en résulte une latitude plus grande laissée au pouvoir économique et financier s'exerçant dans le groupe, à travers une extension de la « négociation d'entreprise » à ce niveau du groupe. Mais cette ouverture législative ne conduit pas à une dynamique systématique de centralisation. En effet, les analyses de l'enquête REPONSE font apparaître un poids important de la négociation au niveau de l'établissement (classes 2 et 3), autour de 16 % des établissements et de 27 % des salariés. Dans le cas des établissements de la classe 4 relevant d'une négociation d'entreprise de niveau supérieur, les enquêtes monographiques prolongeant l'analyse de REPONSE indiquent, certes, l'existence de situations marquées par une centralisation de la négociation au niveau de la maison-mère et du groupe, au détriment notamment des établissements. Mais là encore, même en présence d'un groupe, la négociation d'entreprise s'opère parfois au niveau de l'entreprise à proprement parler, c'est-à-dire au niveau de la société dont dépend l'établissement analysé, et peut accompagner un mouvement de filialisation en visant à conforter l'autonomie de celle-ci.

Finalement, c'est une dynamique variable et variée que le pouvoir économique dirigeant les groupes imprime aux négociations d'entreprise. Les configurations qui s'y font jour dessinent des collectivités salariales dans lesquelles l'activité syndicale trouve des terrains plus ou moins favorables. De manière générale, la centralisation de la négociation d'entreprise tend à éloigner les représentants syndicaux de leur ancrage dans les établissements et peut se heurter à une différence de sensibilité en termes de qualification professionnelle, par exemple entre des usines d'assemblage et des centres de recherche. Cependant, chez Sphérik, la centralisation dont témoigne l'enchaînement d'accords dits « de compétitivité » suscite une coordination renforcée des implantations syndicales d'établissement et conduit les responsables syndicaux à porter un regard plus large sur le devenir des activités productives en France. À l'inverse, la dispersion d'établissements sans communication entre eux du fait de leur rattachement à des sociétés différentes contribue à bloquer toute activité de négociation au sein du groupe Newprofit, en enfermant les salariés dans des collectivités réduites telles que celle de Chopper, échappant à toute forme de représentation collective. Dans cette configuration, la puissance du groupe repose sur sa dissimulation derrière une multitude de sociétés, ce qui, en prenant le contrepied de l'analyse de Chandler (1977), conduit à voir la portée que peut avoir la main « invisible » des managers dans le contrôle de coûts du personnel au cœur de l'activité de distribution.

Cependant, entre une centralisation impliquant une coordination renforcée des activités syndicales au niveau du groupe et une dispersion bloquant toute négociation, il arrive également que la négociation au niveau de l'entreprise et de l'établissement révèle, par un aménagement négocié de conditions de travail spécifiques, une autonomie productive confortant la marge de gestion de la filiale et/ou de l'établissement dans le groupe. Le développement de la négociation au sein de Cavalerie accompagne

le processus de filialisation, en jouant de la négociation collective pour intégrer des personnels issus de différentes sociétés au sein d'une organisation fonctionnelle, sur la base d'un statut commun. La conjoncture actuelle paraît très favorable à une expansion de l'activité dans le domaine des véhicules blindés, en donnant aux organisations syndicales l'occasion de conforter leur position dans cette filiale. Le cas de l'établissement Manga au sein du groupe Zinc correspond à ce que l'on pourrait nommer une « collectivité établie », marquée par une spécialisation productive reposant sur une activité de recherche remontant à plus d'un siècle. Dans ce cadre, l'activité syndicale s'inscrit dans une continuité historique, tout en participant à une dynamique des relations professionnelles impliquant l'ensemble des établissements du groupe.

La structuration des activités économiques dans le cadre de groupes (mais aussi de réseaux de sous-traitance) interroge profondément la catégorie économique et juridique (dans le droit du travail notamment) d'entreprise. On peut ici se demander si le dépassement de « l'emploi » anticipé sans doute hâtivement par Supiot (1999) au vu de la permanence des emplois en CDI constatable aujourd'hui dans la population active ne doit pas céder la place à un au-delà de l'entreprise comme forme sociale dont la stabilité – indexée originellement sur un ancrage territorial – est fortement ébranlée par la financiarisation du pouvoir économique s'exerçant dans le groupe. En tout état de cause, la négociation d'entreprise – en dépassant le niveau de l'employeur (entreprise à proprement parler dans la langue du droit du travail) pour intégrer le niveau du groupe – conforte le déclin de la mythologie conquérante de l'entreprise légitimée par l'amélioration négociée des conditions de vie et d'emploi de son personnel. Certes, la négociation d'entreprise contribue à la fixation plus ou moins forte, dans la vie économique, de « groupements professionnels » (Durkheim, 1893) à partir de la détermination de normes communes à un ensemble de salariés allant du lieu du travail à des entités plus ou moins larges au sein de structures rattachées à un même pouvoir économique. Mais, en consacrant le niveau du groupe dans une négociation dite « d'entreprise », c'est en fait un ferment de « division du travail anémique » (Durkheim, 1893) qu'introduisent les réformes récentes dans les relations professionnelles, en y autorisant une contribution renforcée à la « création de valeur pour l'actionnaire » qui passe par de fréquentes restructurations. Quoiqu'il en soit, face au risque de voir la négociation d'entreprise instrumentalisée par une stratégie de groupe indexée sur les fluctuations des marchés financiers, les tactiques syndicales trouvent aujourd'hui une consistance nouvelle dans un contexte de tensions sur les recrutements, d'attentes immédiates sur le terrain du pouvoir d'achat et de la reconnaissance professionnelle et d'une sensibilité nouvelle au changement climatique dans le monde du travail. En ce sens, le destin d'une négociation financiarisée promue par les réformes récentes n'est pas scellé.

## Références bibliographiques

- Amossé T., Coutrot T. (2008a), « Genèse et réalité d'une enquête », in Amossé T., Bloch-London C., Wolff L. (dir.), *Les relations sociales en entreprise*, Paris, La Découverte, p. 38-68, <https://doi.org/10.3917/dec.bloch.2008.01.0038>.
- Amossé T., Coutrot T. (2008b), « En guise de conclusion. L'évolution des modèles socioproductifs en France depuis 15 ans. Le néotaylorisme n'est pas mort », in Amossé T., Bloch-London C., Wolff L. (dir.), *Les relations sociales en entreprise*, Paris, La Découverte, p. 423-451, <https://doi.org/10.3917/dec.bloch.2008.01.0423>.
- Béthoux É., Dupuy C. (2017), « Du public au privé ? Recompositions et dynamiques du travail syndical dans une très grande infrastructure de recherche », *Sociologie du travail*, vol. 59, n° 1, <https://doi.org/10.4000/sdt.529>.
- Cahuc P., Zylberberg A. (2017), « La réforme n'a pas encore vraiment eu lieu », *Commentaire*, vol. 160, n° 4, p. 813-818, <https://doi.org/10.3917/comm.160.0813>.
- Carbonnel S. (2022), « La double crise de la filière automobile et ses conséquences sur les relations professionnelles », in Didry C., Giordano D., Cartron D., *Le travail à l'épreuve du Covid. Sept portraits sectoriels à la lumière des relations professionnelles*, Rapport d'études pour la Dares, n° 48, Centre Maurice Halbwachs, novembre, p. 139-171, <https://bit.ly/3HKA2gs>.
- Cavat H. (2020), « Les accords de performance collective : enseignements d'une étude empirique », *Revue de droit du travail*, n° 3, p. 165-177.
- Chandler A.D. (1977/1988), *La main visible des managers : Une analyse historique*, Paris, Economica.
- Cottureau J., Frinault T. (2006), « Étude sur les pratiques syndicales de négociation salariale en entreprise », *La Revue de l'IREs*, n° 51, p. 3-31, <https://bit.ly/3ojZlel>.
- Daniel C., (2018), « La négociation collective d'entreprise en 2016. Stabilité des thèmes de négociation », *Dares Résultats*, n° 058, décembre, <https://bit.ly/3okxwm8>.

- Didry C. (1998), « La nouvelle jeunesse des conventions collectives : la loi du 24 juin 1936 », in Le Crom J.-P. (dir.), *Deux siècles de droit du travail. L'histoire par les lois*, Paris, Éditions de l'Atelier.
- Didry C. (2002), *Naissance de la convention collective : débats juridiques et luttes sociales en France au début du XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Éditions de l'EHESS.
- Didry C., Giordano D. (coord.) (2021), « Entreprises en négociations. L'entreprise à la lumière des relations professionnelles », *Rapport d'études*, n° 11, Dares, septembre, <https://bit.ly/3PrOLOj>.
- Direction générale du Travail (2018), *La négociation collective en 2017. Édition 2018*, Ministère du Travail, [https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/bnc2018\\_web.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/bnc2018_web.pdf).
- Direction générale du Travail (2019), *La négociation collective en 2018. Édition 2019*, Ministère du Travail, [https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/bnc2018\\_web.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/bnc2018_web.pdf).
- Direction générale du Travail (2020), *La négociation collective en 2019. Édition 2020*, Ministère du Travail, [https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/bnc2019\\_web.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/bnc2019_web.pdf).
- Dondero B. (2013), « Entreprise et personnalité morale : l'approche du droit des sociétés », *Le Droit ouvrier*, n° 776, p. 151-156, [https://ledroitouvrier.cgt.fr/IMG/pdf/201303\\_doctrine\\_dondero.pdf](https://ledroitouvrier.cgt.fr/IMG/pdf/201303_doctrine_dondero.pdf).
- Durkheim E. (1893/1930), *De la division du travail social*, Paris, Puf.
- Fleury N., Guillas-Cavan K., Lerais F., Farvaque N., Kahmann M., Messaoudi D., Raillard J.-P., Rémond A., Seguin N., Vincent C. (2018), « Dialogue social sur la stratégie de l'entreprise : éléments de bilan et perspectives », *La Revue de l'IRES*, n° 94-95, p. 115-154, <https://bit.ly/3IY8va8>.
- Franke J. (2015), « De l'influence des conditions pratiques de la négociation collective : Le cas d'une entreprise de la restauration de collectivités », *La Revue de l'IRES*, n° 85-86, p. 73-97, <https://goo.gl/RQwp1A>.
- Friot B. (2012), *L'enjeu du salaire*, Paris, La Dispute.

- Jeammaud A., Kirat T., Villeval M.-C. (1996), « Les règles juridiques, l'entreprise et son institutionnalisation : au croisement de l'économie et du droit », *Revue internationale de droit économique*, n° 1, p. 99-141.
- Jobert A. (2000), *Les espaces de la négociation collective, branches et territoires*, Toulouse, Octarès.
- Le Clainche L., Morénillas N., Sklénard G. (2020), *Les entreprises en France. Édition 2020*, Paris, Insee, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4987235>.
- Meyrat I. (2016), « La loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels ou l'histoire d'une réforme au long cours », *Le Droit ouvrier*, n° 820, p. 689-695, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03433675/document>.
- Michelon A., Rémond A. (2022), « Représentation de proximité et organisations syndicales. Le cas de trois entreprises du secteur industriel », *Droit social*, n° 3, p. 239-244.
- Nadal S. (2019), « Réforme du Code du travail et accords spécifiquement conçus pour les TPE : l'accord défiguré », in Collectif, *Les ordonnances de l'automne 2017 : point d'aboutissement d'un changement de modèle du droit du travail ?*, Cergy, Université de Cergy-Pontoise/LEJEP, p. 59-68.
- Peskine E. (2016), « Le co-emploi est mort, vive le co-emploi ! À propos de Cass. Soc. 10 décembre 2015, SAS Fayat (Établissements J. Richard Ducros) », *Le Droit ouvrier*, n° 813, p. 177-180, [https://ledroitouvrier.cgt.fr/IMG/pdf/201604\\_doctrine\\_peskine.pdf](https://ledroitouvrier.cgt.fr/IMG/pdf/201604_doctrine_peskine.pdf).
- Peskine E. (2019), « L'accord collectif de groupe, nouveaux horizons », in Ghenim A., Hannoun C., Henriot P., Peskine E., Rilov F., Vernac S. (dir.), *Groupes de sociétés et droit du travail. Nouvelles articulations, nouveaux défis*, Paris, Dalloz.
- Peskine E., Wolmark C. (2021), *Droit du travail 2022*, 15<sup>e</sup> éd., Paris, Dalloz.
- Supiot A. (dir.). (1999), *Au-delà de l'emploi*, Paris, Flammarion.
- Walton R., McKersie R. (1965) *A Behavioral Theory of Labor Negotiations : An Analysis of a Social Interaction System*, Ithaca, Cornell University Press.





# Des compromis sous hégémonie patronale ? La reconfiguration des usages des dispositifs de la négociation collective dans les établissements français<sup>1</sup>

*Baptiste GIRAUD, Camille SIGNORETTO et François ALFANDARI*

Comment se reconfigurent les pratiques et les usages des dispositifs de la négociation collective dans un contexte productif et institutionnel en mutations ? De nombreux travaux ont déjà montré les effets liés à la présence de syndicats et à la taille des établissements sur les dynamiques contrastées de la négociation collective. Dans leur prolongement, cet article porte sur l'analyse des liens entre contextes socio-productifs et dynamiques des relations professionnelles. Cette approche permet alors de mieux saisir la manière dont se renforce l'hégémonie patronale sur les pratiques de la négociation collective, sans négliger pour autant la diversité des usages patronaux du dialogue social et des rapports de force que les représentants du personnel sont en capacité de construire dans la production des compromis salariaux.

How are the practices and uses of collective bargaining mechanisms reconfigured in a changing production and institutional context? Many studies have already shown the effects of the presence of unions and the size of establishments on the contrasting dynamics of collective bargaining. This article is an extension of this work and focuses on the analysis of the links between socio-productive contexts and the dynamics of industrial relations. This approach makes it possible to better understand the way in which employer hegemony over collective bargaining practices is reinforced, without neglecting the diversity of employer uses of social dialogue and the power relations that employee representatives are able to construct in the production of wage compromises.

---

1. Cet article est tiré d'un rapport collectif pour la Dares (Giraud *et al.*, 2021), disponible à l'adresse suivante : <https://bit.ly/3AorJdf>.

*Baptiste Giraud est maître de conférences en science politique, Aix Marseille Université, CNRS, Lest, Aix-en-Provence ; Camille Signoretto est maître de conférences en sciences économiques, Université Paris Cité, Ladyss, Centre d'études de l'emploi et du travail (CEET), Lest ; François Alfandari est post-doctorant en science politique, Université Lyon 2, Triangle.*

Dans le prolongement des réformes des règles organisant le dialogue social en entreprise engagées depuis le début des années 2000, les ordonnances Travail de 2017 se caractérisent par un double objectif<sup>2</sup>. D'abord, la mise en place du comité social et économique (CSE) vise à « rationaliser » les modalités d'organisation de la représentation du personnel et des échanges avec les directions, au motif de les « simplifier ». Dans le même temps, en élargissant considérablement les possibilités données de déroger par accord d'entreprise aux règles déterminées par les accords de branche, ces ordonnances sont venues parachever un processus de décentralisation de la négociation collective<sup>3</sup>, articulé à la volonté d'en modifier les usages. Avec le principe de « faveur » qui permettait au niveau de l'entreprise de déroger à un accord de niveau supérieur uniquement si celui-ci était plus favorable aux salariés, l'institutionnalisation de la pratique de la négociation collective en entreprise avait été pensée par les lois Auroux dans l'objectif d'en faire un dispositif pour renforcer la capacité des représentants syndicaux à peser sur la répartition de la valeur ajoutée et obtenir de nouveaux droits dans les entreprises où ils étaient présents (Tracol, 2009). Désormais, la priorité donnée aux accords d'entreprise, couplée à la création des accords de performance collective (APC) et des ruptures conventionnelles collectives (RCC), visent à en faire aussi, et peut-être même surtout, un outil permettant de flexibiliser davantage les politiques d'organisation de la production pour répondre aux objectifs de compétitivité des entreprises (Baccaro, Howell, 2017).

Certes, la validation des accords d'entreprise est assortie de l'obligation qu'ils soient signés par des délégués syndicaux ayant recueilli une majorité de voix aux élections professionnelles. Toutefois, avec ces nouvelles règles de la négociation collective, les représentants syndicaux semblent avoir perdu en grande partie la maîtrise de l'agenda des enjeux négociés au profit du patronat (Pélisse, 2019). La promotion du dialogue social en entreprise s'opère par ailleurs dans un contexte très contraint pour les représentants du personnel, sous l'effet conjugué de l'affaiblissement de l'ancrage militant des organisations syndicales, de la pression actionnariale liée à la financiarisation du capitalisme, et du morcellement du tissu productif. Les organisations syndicales étant très faiblement implantées dans le monde des très petites, petites et moyennes entreprises (TPE-PME), cette situation a paradoxalement servi à justifier l'ouverture de la négociation collective d'entreprise à des représentants du personnel élus ou des salariés mandatés, en cas d'absence de délégués syndicaux dans les entreprises de 11 à 49 salariés. L'une des ambitions affichées par les ordonnances Travail est précisément d'inciter davantage les directions des TPE-PME à se saisir des dispositifs de la négociation collective.

---

2. Nous abordons ici uniquement les modifications apportées par les ordonnances Travail sur le droit des *relations collectives* de travail.

3. Cette décentralisation au niveau des entreprises peut toutefois se traduire par une centralisation de la négociation au niveau des directions centrales des entreprises ou des groupes et déposséder ainsi les acteurs de la négociation dans les établissements (Brochard *et al.*, 2022 ; Didry, Giordano, dans ce numéro).

Dans ce contexte de changement des cadres institutionnels, économiques et organisationnels de la négociation collective, notre recherche collective à l'origine de cet article avait pour objectif de saisir la manière dont se reconfigurent les usages des dispositifs de la négociation collective dans les établissements français, comme instrument de construction des compromis salariaux. On le sait, l'intensité des pratiques de la négociation collective reste très variable en fonction de la taille des établissements, de leur secteur d'activité et de la présence ou de l'absence d'organisations syndicales (Pignoni, Raynaud, 2013 ; Daniel, Pesenti, 2021). Les pratiques de négociation varient cependant aussi en fonction d'autres dimensions structurantes dans la construction du rapport salarial et de ses compromis, telles que la structure des entreprises, leurs marchés économiques, les rapports de domination au travail qui les constituent, ou les ressources militantes dont disposent les représentants du personnel. C'est pourquoi l'approche qui a guidé notre recherche collective s'appuie sur le concept de modèles socio-productifs (Freyssenet, Boyer, 2000 ; Amossé, Coutrot, 2008). Celui-ci vise à penser ensemble des pratiques ou politiques souvent étudiées de manière séparée, à savoir les stratégies de compétitivité des entreprises, les modes d'organisation du travail, les politiques de gestion de la main-d'œuvre, et les modes de régulation des relations sociales. Croisant approches quantitative et qualitative (voir l'encadré), nous avons d'abord mis en évidence l'existence de quatre modèles socio-productifs différents (tableau 1), associés à des pratiques de négociation distinctes du point de vue non seulement de leur intensité, mais également de leurs thèmes et des enjeux de conflits collectifs auxquels elles s'articulent. Puis nous avons mené des enquêtes monographiques sur dix établissements qui s'inséraient dans l'un de ces modèles socio-productifs (tableau 2). Cette approche configurationnelle et comparative des usages des dispositifs de la négociation collective permet alors de mieux saisir ensemble les facteurs de mise sous pression du pouvoir de négociation des représentants du personnel et la variété des compromis qu'ils restent en capacité d'obtenir. Loin d'être univoque, leur degré de soumission à l'hégémonie patronale et au despotisme du marché (Burawoy, 1985) reste en effet (encore) variable. Nous cherchons ainsi à répondre à deux grandes questions. Là où les représentants du personnel et/ou les organisations syndicales gardent des ressources mobilisables, parviennent-ils (encore) à peser dans les négociations dans un contexte financier et organisationnel qui tend pourtant à les fragiliser ? Du côté des entreprises plus petites, ciblées par les dernières réformes afin d'y développer un dialogue social, se sont-elles emparées de ces nouvelles possibilités et quelle y a été la place des salariés et de leurs représentants ?

Pour cela, nous revenons dans un premier temps sur les configurations d'entreprises où la pratique de la négociation collective est fortement instituée. Nous montrons comment l'entrée par les modèles socio-productifs permet de rendre compte de la variété des contraintes qui façonnent les usages des dispositifs de la négociation, comme des ressources inégales dont disposent les représentants syndicaux pour en faire le support à l'élaboration d'un compromis salarial renouvelé. Dans un deuxième temps, nous

### Encadré - Dispositif et méthodes de l'enquête collective

Issu d'une recherche collective tirée des post-enquêtes Relations professionnelles et négociations d'entreprise (REPONSE) 2017 (Giraud *et al.*, 2021), cet article utilise les principaux résultats de l'analyse statistique réalisée sur l'enquête REPONSE 2017 (Dares) et des monographies d'entreprise réalisées à partir d'enquête par entretiens.

À partir d'une analyse de données factorielles puis d'une classification, l'un des objectifs de l'analyse statistique était, dans la continuité de l'article d'Amossé et Coutrot (2008), d'identifier des « modèles » socio-productifs sur le champ représentatif des établissements d'au moins 11 salariés en 2017. Plus précisément, une analyse factorielle multiple a été réalisée à partir de 20 variables réparties dans quatre groupes distincts ayant le même poids dans l'analyse : contexte socio-économique (place de l'établissement dans son réseau socio-économique), mode d'organisation du travail (méthodes d'organisation du travail, changements organisationnels, autonomie des salariés), politique de gestion de la main-d'œuvre (pratiques de rémunération, emploi ou formation), pratique de gestion des relations professionnelles (description du type de « dialogue social » à l'œuvre et de la nature des relations sociales). Une classification ascendante hiérarchique a ensuite été effectuée à partir des six premiers axes de l'analyse factorielle. Ces résultats nous ont conduit à retenir une répartition des établissements en quatre classes que nous avons qualifiées de la façon suivante : les « petites entreprises paternalistes » rassemblant 47,5 % des établissements et 24 % des salariés, les entreprises « néo-tayloriennes de services » regroupant 25 % des entreprises et 29 % des salariés, les « PME innovantes et dynamiques » comprenant 16,5 % des établissements et 23,5 % des salariés, et enfin les entreprises « néo-fordistes en tension » rassemblant 11 % des établissements et 23,5 % des salariés. Les principales caractéristiques de ces « modèles » sont décrites dans l'article, mais nous renvoyons le lecteur au rapport pour connaître les statistiques plus précises sur chacun des modèles.

Dans le cadre de l'enquête par entretiens et pour réaliser les monographies, la sélection des établissements retenus s'est logiquement appuyée sur la typologie statistique des modèles socio-productifs, à laquelle se sont ajoutés des critères supplémentaires : présence d'au moins un représentant du personnel dans l'établissement, diversité géographique (région Provence-Alpes-Côte d'Azur, Bretagne, région lyonnaise, ou lilloise), présence éventuelle de difficultés économiques ou de conflits collectifs. Finalement, 10 monographies ont été réalisées : LOGISTIC et PRENDRE SOIN appartiennent ainsi au modèle des « petites entreprises paternalistes » ; AIDOM, l'établissement de santé mentale (ESM) et BAINS au modèle « néo-taylorien des services » ; le cabinet d'études ARTHUR, FISIO et AGROEQUIP au modèle des « PME innovantes et



et dynamiques » ; et enfin, INDUS et GRANDIST au modèle « néo-fordiste en tension » (tableau 2).

Si l'approche par les modèles socio-productifs se donne pour objectif d'aller au-delà des effets des indicateurs classiques de taille, secteur et présence syndicale sur la nature et les formes des relations professionnelles dans les entreprises, ils n'en sont pas pour autant absents (tableau 1). On retrouve par exemple une opposition taille/secteur entre le modèle des « petites entreprises paternalistes » dont le dialogue social est atone et celui des entreprises « néo-fordistes en tension » caractérisées au contraire par un dialogue social formalisé et plus conflictuel : le premier concerne essentiellement des petites entreprises des secteurs du commerce, construction et autres services hors transports, alors que le second rassemble des entreprises beaucoup plus grandes et largement surreprésentées dans les secteurs de l'industrie et des transports. Si les deux autres modèles révèlent bien un effet taille sur la présence d'instances représentatives du personnel (IRP) élue(s) et de délégués syndicaux (DS) dans ces établissements, et par conséquent sur l'existence de négociations, la manière dont le dialogue social et les conflits prennent forme sont interreliés avec les autres dimensions caractérisant ces contextes socio-productifs.

Toutefois, une telle approche ne suppose pas que les modalités de la négociation collective y soient déterminées de manière équivalente dans tous les établissements. Saisir l'articulation des différentes dimensions qui structurent ces modèles socio-productifs permet justement d'évaluer la variété des effets qu'ils produisent dans les établissements enquêtés, autrement dit de donner à comprendre dans le même élan les régularités et les différenciations observables dans les monographies. De la même manière, les évolutions que connaissent les établissements peuvent les rapprocher d'autres modèles socio-productifs et/ou partager avec eux des caractéristiques similaires. Par exemple, entre la passation du questionnaire et le moment des entretiens, PRENDRE SOIN a connu une croissance de ses effectifs et l'introduction d'outils de rationalisation de ces activités rapprochant cet établissement du modèle « néo-taylorien des services ». De la même manière, BAINS qui appartient statistiquement à ce modèle socio-productif connaît une forme de propriété personnelle et des relations professionnelles peu institutionnalisées qui tendent à le rapprocher des « PME familiales » du type des « petites entreprises paternalistes ».

nous penchons sur des modèles socio-productifs typiques de ce qu'on appelle les « PME familiales » beaucoup moins syndiquées et habituées à la pratique de la négociation collective. Cette qualification renvoie plus précisément à un certain « capitalisme familial » (Philippon, 2007), qui se caractérise soit par le statut individuel de la propriété, soit par la forme familiale que prend principalement l'actionnariat dans ce cas-là. Dans ces entreprises, la négociation est peu ou pas institutionnalisée et s'établit le plus souvent dans des relations de travail interpersonnelles, pouvant renvoyer dans certains cas à une

forme de « néo-paternalisme » (Lamanthe, 2011). Nous montrons alors que, lorsque les nouvelles règles de la négociation collective favorisent la signature d'accords, les modalités de leur ratification impliquent cependant moins l'émergence d'une culture du « dialogue social », qu'elles ne révèlent un usage très sélectif des dispositifs de négociation sous hégémonie patronale. Plus largement, nos terrains d'enquête donnent à voir le maintien d'une forte résistance patronale à faire des dispositifs de la négociation collective un outil de gestion de l'entreprise et de construction du compromis salarial, comme pouvaient le suggérer les promoteurs de ces réformes successives.

**Tableau 1 - Caractéristiques des modèles socio-productifs**

En % (sauf mention contraire)

	Petites entreprises paternalistes	Néo-taylorien de services	PME innovantes et dynamiques	Néo-fordiste en tension	Total
<b>Taille d'effectifs</b>					
11-49 salariés	92	66	63	47	75
50-199 salariés	8	29	30	39	21
200 salariés ou plus	0	5	7	13	4
<b>Secteur d'activité</b>					
Industrie	15	4	25	40	16
Construction	15	4	6	11	10
Commerce	22	19	19	12	20
Transports	6	6	4	12	6
Autres services	42	68	46	25	47
Présence de délégués syndicaux dans l'établissement	5	38	29	61	23
Présence d'au moins une IRP élue dans l'établissement (parmi CE, DP, CHSCT et DUP)	33	88	78	91	58
Négociations collectives engagées avec des représentants des salariés entre 2014 et 2016	6	67	56	86	38
Présence de conflit(s) collectif(s)	5	26	10	45	16
<b>Total (N pondéré)</b>	93 297	49 037	32 410	21 691	196 434
<b>Total</b>	47,5	25	16,5	11	100

Champ : établissements de 11 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture) en France métropolitaine hors Corse.

Lecture : 92 % des établissements relevant du modèle des « petites entreprises paternalistes » ont entre 11 et 49 salariés ; par ailleurs, 5 % des représentants de la directions des établissements de ce modèle déclarent la présence de délégués syndicaux dans l'établissement.

Source : enquête REPONSE 2017, volet Représentants de la direction, Dares.

Tableau 2 - Présentation des monographies

Modèle socio-productif d'appartenance	Établissement enquêté	Type et caractéristique des représentants du personnel*	Qualification dominante de la main-d'œuvre	Caractéristiques de la négociation collective
« Petites entreprises paternalistes »	LOGISTIC	Délégués du personnel (DP) Élus non syndiqués	Ouvriers peu diplômés et peu qualifiés	Aucune négociation collective
	PRENDRE SOIN	Délégation unique du personnel (DUP) Élus non syndiqués	Employés peu diplômés et peu qualifiés	Aucune négociation collective
« PME innovantes et dynamiques »	CABINET D'ÉTUDES ARTHUR	DP, comité d'entreprise (CE) et comité d'hygiène, de sécurité et conditions de travail (CHSCT) Élus non syndiqués	Employés Ingénieurs et techniciens très qualifiés	Des négociations épisodiques
	FISIO	DP et CE Non syndiqués	Employés commerciaux très qualifiés	Des discussions mais des décisions unilatérales de l'employeur systématiques
	AGROEQUIP	DUP élargie Élus non syndiqués	Ouvriers relativement diplômés et qualifiés	Des discussions, mais pas de négociation collective et d'accords
Entreprises « néo-tayloriennes de services »	AIDOM	DUP et CHSCT Élus syndiqués (CFDT)	Employés peu diplômés et qualifiés	Des discussions mais peu de négociation, quelques accords signés
	ESM	DP, CE et CHSCT Élus syndiqués (CFDT, CFE-CGC, FO)	Employés et cadres pouvant être très diplômés et très qualifiés	Nombreuses discussions, négociations et signatures régulières d'accords
	BAINS	DUP Élus syndiqués (CFTC)	Employés peu diplômés et peu qualifiés	Pas de discussion, des négociations et des accords signés mais rares et sous contrôle patronal
Entreprises « néo-fordistes en tension »	INDUS	DP, CE et CHSCT Élus syndiqués (CFDT, CFE-CGC, CGT, FO)	Ouvriers, techniciens et ingénieurs très qualifiés	Nombreuses négociations et accords signés
	GRANDIST	DP, CE et CHSCT Élus syndiqués (CFDT, CFE-CGC, CGT, FO)	Employés peu qualifiés et diplômés	Des discussions, très peu de négociations et d'accords au niveau de l'établissement

\* Au niveau des établissements.

Note 1 : l'enquête qualitative ayant eu lieu en 2018-2019, les négociations sur la mise en place du comité social et économique (CSE) étaient encore en cours dans la plupart des établissements étudiés.

Note 2 : les établissements des modèles des « petites entreprises paternalistes » et des « PME innovantes et dynamiques » sont regroupées dans l'analyse qui suit dans une catégorie plus large de « PME familiales » ; l'établissement BAINS relevant du modèle « néo-taylorien des services » y est également intégré (voir *infra*).

## I. Des configurations plurielles de pratiques de négociation instituées

Des quatre modèles socio-productifs identifiés par l'analyse statistique, les entreprises « néo-fordistes en tension » et « néo-tayloriennes de services » se distinguent par une forte institutionnalisation de la pratique de la négociation collective. Ces établissements ont en commun d'avoir, pour une grande majorité d'entre eux, engagé des négociations avec des représentants du personnel (RP) au cours des trois années ayant précédé l'enquête (encadré 1). Cette activité soutenue de négociation prend appui sur l'existence d'instances représentatives du personnel (IRP) élues, présentes dans 88 à 91 % des établissements de ces deux modèles, une majorité de celles-ci étant par ailleurs composées d'élus syndiqués. Corrélés à cette présence syndicale, les conflits collectifs y sont également plus fréquents, comme on pouvait s'y attendre (Béroud *et al.*, 2008). Dans ces entreprises, la transformation des contextes socio-productifs a eu néanmoins pour effet de fragiliser la capacité syndicale à mobiliser les salariés et à peser sur l'agenda et l'issue des négociations, même si, en fonction des spécificités économiques et institutionnelles de ces modèles et des contextes d'établissements, des différences persistent dans la manière dont se construisent les compromis salariaux dans ces entreprises.

### I.1. Une mise sous pression actionnariale du compromis salarial

C'est dans le modèle « néo-fordiste en tension » que la fréquence des conflits et des négociations collectives est la plus importante. Cela s'explique par la surreprésentation dans cette configuration de grands établissements industriels, terrains d'ancrage historiques du syndicalisme. C'est aussi dans ces établissements que les services des ressources humaines (RH) sont les plus étoffés et que la gestion des relations sociales est prise en charge par un personnel RH spécialisé dans cette fonction. L'institutionnalisation de la pratique de la négociation collective s'y opère cependant en même temps que ces entreprises ont basculé dans l'ère d'un capitalisme financiarisé et internationalisé. Le plus souvent insérés sur des marchés européens et mondiaux, 75 % des établissements de ce modèle appartiennent à un groupe et 40 % sont directement ou indirectement cotés en Bourse.

Cette évolution n'est pas nécessairement incompatible avec le maintien d'un type de compromis fordiste – des augmentations de salaires obtenues en échange des gains de productivité – sous des formes renouvelées. INDUS est par exemple une entreprise industrielle de 1 000 salariés, cotée au CAC 40 et spécialisée dans la production de puces électroniques. En situation de quasi-monopole technologique sur un marché structuré au niveau international, elle est composée dans des proportions comparables de cadres, techniciens et ouvriers hautement qualifiés. Dans l'ensemble, les niveaux de salaires relativement élevés, auxquels s'ajoutent de multiples formes d'intéressements financiers,



contribuent à une très forte stabilité des effectifs. Cette situation s'explique par la nécessité pour la direction d'attirer et de fidéliser une main-d'œuvre convoitée sur le marché du travail. Mais, à la différence du modèle des « PME innovantes et dynamiques » caractérisées par une très forte individualisation des rémunérations (voir *infra*), la politique salariale chez INDUS reste l'objet d'une intense négociation avec les syndicats (CGT, FO et CFE-CGC), encore très implantés. Dans cette configuration, les négociations salariales conservent une place centrale dans la dynamique des échanges entre la direction et les syndicats. L'actuel directeur des ressources humaines (DRH) avoue en avoir été surpris à son arrivée chez INDUS :

« Sur 25 ans d'existence, il y a dû y avoir un an ou deux ans où il n'y a pas eu d'accord de NAO<sup>4</sup> signé, sinon la politique salariale résulte toujours d'un accord. Ce n'est pas courant. Et ce n'est pas qu'un sujet "dialogue social". C'est un véritable..., c'est une campagne électorale, enfin c'est un événement annuel qui mobilise toute l'entreprise pendant un mois, un mois et demi... Les NAO, comme c'est un truc pris au sérieux, du coup c'est un vrai sujet quoi, alors que je les ai toujours connues dans les autres entreprises comme une espèce d'exercice obligé auquel personne ne prêtait beaucoup d'attention. »

Mais dans beaucoup d'autres établissements du modèle néo-fordiste en tension, les modalités d'organisation du pouvoir actionnarial et la pression qu'il exerce ont profondément reconfiguré l'agenda et les conditions des négociations. Elles sont d'abord contraintes par une logique de maximisation de la rentabilité à court terme, qui se matérialise par des changements récurrents dans l'organisation du travail, articulant réduction des effectifs, introduction de la *lean production* et intensification du travail des salariés. En outre, ces politiques patronales sont décidées au niveau de la direction centrale du groupe, ce qui rend à la fois plus difficile la construction de mobilisations syndicales coordonnées, et vide d'une large part de leur substance les négociations d'établissement (Giraud, Ponge, 2016).

#### Entre négociations centralisées et pression de la base : des représentants syndicaux pris en étau

Au-delà de la grande industrie, GRANDIST, établissement de la grande distribution appartenant à un grand groupe internationalisé du même nom, est un cas symptomatique de l'affaiblissement de la capacité des syndicats à maintenir, dans ce contexte, les termes du compromis qu'ils étaient en mesure d'obtenir par le passé. Cet établissement était en effet autrefois réputé pour proposer à ses salariés des conditions de travail et de rémunération plus favorables que dans le reste du secteur de la grande distribution, et négociées avec le syndicat que la direction s'était choisi comme interlocuteur privi-

---

4. Négociation annuelle obligatoire.

légié (Benquet, 2013). En revanche, après le rachat du groupe par des actionnaires, les politiques de modération salariale, de précarisation de la main-d'œuvre, de réorganisations permanentes et d'éclatement des collectifs de travail (par le recours à des salariés étudiants notamment) ont sapé le pouvoir de mobilisation des syndicats, tandis que les négociations ont totalement changé de nature, et obéissent plus souvent à des logiques de concession (Biaggi, 2022).

En effet, au moment de notre enquête chez GRANDIST, les représentants syndicaux sortent tout juste d'après négociations sur un nouveau projet de réorganisation destiné à accroître la polyvalence des salariés et à supprimer 5 000 emplois sur un peu plus de 100 000 que compte le groupe en France. Menée au niveau du siège central national, GRANDIST France, la négociation ne suscite aucun appel à la mobilisation des représentants syndicaux de l'établissement, qui apparaissent résignés à l'idée de pouvoir infléchir les décisions de la direction, dans le cadre d'une négociation qui leur échappe et dont l'issue leur semble jouée à l'avance. Tout en valorisant la forte implication d'une partie des élus dans les consultations engagées par l'employeur, ce représentant syndical évoque leur désarroi au terme du processus : « Ils avaient le moral à zéro parce qu'ils avaient bossé comme des malades, et à la fin ils se sont dit : "Mais en fait, on sert à quoi ?" » En définitive, le rôle des représentants syndicaux s'est essentiellement limité à négocier les contours d'une rupture conventionnelle collective de 3 000 salariés « volontaires » pour quitter l'entreprise. La capacité de ces représentants syndicaux à négocier les modalités de cette restructuration est d'autant plus réduite que les processus de restructuration continue (Lomba, 2018) vécus par les salariés et leurs représentants syndicaux produisent de puissants effets de résignation à les contester. À l'image de cette négociation, les directions ont en outre à leur disposition – avant même la création des APC – une pluralité de dispositifs pour négocier plus facilement les modalités d'ajustement des effectifs de leurs établissements avec les syndicats (mesures d'âge, plans de départs volontaires, ruptures conventionnelles individuelles, ciblage des segments les plus précaires de la main-d'œuvre ; voir Perez *et al.*, 2015 ; Signoretto, 2015). Ces instruments fonctionnent d'autant plus efficacement qu'ils sont mis en œuvre dans un contexte de dégradation des conditions d'emploi et de travail encourageant les salariés à des stratégies d'*exit* de l'entreprise.

En outre, chez GRANDIST, à l'image de nombreuses grandes entreprises industrielles mais à l'inverse d'INDUS, la négociation collective trouve bien peu de contreparties sur les questions de conditions de travail ou de salaire. Les négociations sur les horaires d'ouverture du magasin et le travail dominical, les seules à être directement organisées à l'échelle de l'établissement, sont à ce titre très révélatrices des logiques de négociation de concessions qui dominent cette configuration d'établissement (Grimaud, 2022). Alors que durant le confinement du printemps 2020, les trois principales organisations représentatives du groupe demandent à ce que le magasin ferme le dimanche, les

représentants locaux font face à la pression d'une partie de leurs collègues qui lancent, avec le soutien de la hiérarchie, une pétition pour réclamer le maintien de l'ouverture dominicale. En dépit de leur profil militant très politisé à gauche, les délégués de la CGT consentent de ce fait à signer l'accord autorisant l'ouverture de leur magasin le dimanche, au motif que les faibles rémunérations perçues par les salariés justifient qu'ils puissent aspirer à bénéficier des majorations salariales garanties à ceux qui acceptent de travailler le dimanche.

#### La question salariale : un enjeu de mobilisation et de négociation toujours central

Dans ce contexte socio-productif, les négociations salariales semblent demeurer le principal levier de mobilisation investi par les représentants syndicaux pour peser, dans l'espace des négociations collectives, même de façon limitée, sur les conditions de renouvellement du compromis salarial. Certes, du fait des politiques de compression des coûts salariaux imposés par la pression actionnariale, la capacité des organisations syndicales à peser sur la répartition de la valeur ajoutée s'est considérablement réduite. Les enjeux mêmes de la négociation salariale se sont transformés sous l'effet de la place croissante prise par la part variable dans les politiques de rémunération (individualisation, participation, intéressement). Pour autant, dans l'analyse statistique, les établissements « néo-fordistes en tension » sont les seuls à être associés aux thèmes des salaires et des changements organisationnels comme thèmes de conflits collectifs<sup>5</sup>. Les faibles rémunérations des salariés ne créent pas nécessairement les conditions pour que s'enclenchent mécaniquement des mobilisations. Les représentants syndicaux évoquent au contraire leurs difficultés récurrentes à convaincre leurs collègues de la possibilité de contraindre la direction du groupe à concéder de meilleures rémunérations. Néanmoins, la question salariale demeure la plus propice pour fédérer les salariés autour de revendications communes en dépit de la diversité de leurs statuts.

En 2019, les délégués syndicaux de GRANDIST réussissent ainsi à organiser une grève pour protester contre la décision de la direction de réduire la prime d'intéressement promise aux salariés. L'arrêt de travail réunit plusieurs centaines de salariés, et incite la direction à rétablir la prime dans son intégralité. Cette mobilisation illustre les difficultés des organisations syndicales à construire des mobilisations « offensives ». Au cours des années qui ont précédé l'enquête, ce fut cependant la seule mobilisation que les représentants syndicaux de cet établissement ont réussi à initier avec succès. Dans les établissements industriels relevant de ce modèle socio-productif, étudié dans le cadre de la précédente post-enquête REPOSE, nous avons pu également observer que les négociations salariales annuelles demeuraient le terrain prioritairement investi par les syndicats pour obtenir des contreparties aux réorganisations subies. Les négociations

---

5. Après contrôle d'autres variables décrivant les caractéristiques des établissements, voir chapitre 2 de Giraud *et alii* (2021).

sur les conditions de travail étaient davantage considérées comme des discussions dans lesquelles elles avaient très peu à espérer obtenir (Giraud, Ponge, 2016), illustrant la difficulté à ériger ces négociations comme des enjeux stratégiques du dialogue social dans un contexte organisationnel contraint (Béthoux *et al.*, 2015).

Par-delà le constat d'un contexte général incontestablement contraint pour les organisations syndicales, c'est dans ces entreprises néo-fordistes *en tension* que ces syndicats conservent encore des ressources militantes qui peuvent permettre une mobilisation collective des salariés sur certains sujets, et qu'ils peuvent ainsi toujours tenir un certain rôle dans l'espace de la négociation collective. Ce contexte apparaît encore plus peser sur la nature du dialogue social dans les entreprises néo-tayloriennes en tension dans lesquelles l'implantation syndicale est plus variable.

## 1.2. Des négociations sous pression institutionnelle

Le modèle des entreprises « néo-tayloriennes de services » se caractérise, de son côté, par la surreprésentation du secteur « enseignement, santé, action sociale » – 41 % des établissements de ce modèle. Situés sur des marchés régulés et très dépendants des financements alloués par la puissance publique, ces établissements sont soumis à des contraintes budgétaires fortes, dans un contexte de resserrement des dépenses publiques. Cet encadrement institutionnel les oblige à respecter un ensemble de normes de qualité dans l'organisation du travail des personnels, caractéristiques des situations de travail en autonomie contrôlée (Bunel *et al.*, 2008). Les politiques managériales de ces établissements s'organisent ainsi autour d'un double objectif de rationalisation de l'organisation du travail et de contrôle de la masse salariale. Dans ces établissements, c'est donc moins sous la pression des actionnaires que de celle des pouvoirs publics que se reconfigurent les possibles usages des dispositifs de la négociation collective.

### Des négociations salariales vidées de leur substance

À la différence du précédent modèle socio-productif, celui-ci connaît moins de négociations sur l'emploi (35 % seulement des établissements contre 52 % des établissements du modèle « néo-fordiste en tension »), ces établissements étant d'abord confrontés à la difficulté de pourvoir les emplois disponibles. Autre différence *a priori* paradoxale, ce modèle n'apparaît pas statistiquement associé à des conflits sur les salaires<sup>6</sup>. De fait, même lorsqu'elles sont organisées, les négociations salariales y sont très largement contraintes par le contrôle de la masse salariale imposé par les pouvoirs publics mais également par les directions centrales des groupes dans lesquels ces établissements

---

6. Ce sont les thèmes des conditions de travail et du climat des relations de travail qui apparaissent corrélés statistiquement à ce modèle socio-productif.

ont de plus en plus souvent été fusionnés. Pour cette raison, c'est d'abord à l'échelle des branches que se négocient les salaires et que s'organisent les mobilisations syndicales à ce sujet (Garabige, 2017), comme nous avons pu le vérifier dans les établissements étudiés – en particulier AIDOM et l'ESM<sup>7</sup>. Des accords de négociation salariale sont bien signés dans ces établissements, mais ils ne portent que sur des aménagements à la marge. Au sein du service d'aide à domicile AIDOM par exemple, les rares « avantages » supplémentaires négociés avec les RP concernent la mise en place d'un dispositif de remboursement des frais de transport et d'un forfait de 20 minutes de téléphone gratuit, mis à disposition des salariées<sup>8</sup> en contrepartie de la mise en place d'un outil de télégestion, exigé par le conseil départemental, pour contrôler à distance le temps de travail des auxiliaires de vie sociale. Comme le concède le directeur de l'association, il reste très contraint dans sa capacité à jouer des négociations salariales pour apaiser les tensions qui ont cours dans son établissement :

« Donc, ça c'est un des soucis et des particularités de l'association que je n'avais pas trop connues ailleurs et après, c'est vrai que je ne suis pas en capacité de leur apporter [aux salariées] satisfaction en matière de rémunération et d'indemnisation, c'est surtout ça qui coince aujourd'hui. »

Le constat est identique du côté de l'établissement de santé mentale ESM. Les seules concessions salariales véritables concernent les « primes d'attractivité » accordées aux nouveaux médecins que l'association peine à attirer. De l'aveu même de la DRH, le montant de ces primes est « déconnecté » des salaires des autres personnels. Pour certaines de ces catégories de salariés, les NAO se limitent à négocier le niveau de primes épisodiques que la direction consent à accorder, à la faveur d'excédents budgétaires (« prime chaussures » pour compenser leur achat par les personnels, prime conseil de l'ordre auquel les infirmiers doivent désormais adhérer pour exercer). Un accord mobilité a également été conclu, permettant le remboursement partiel du coût de location des vélos électriques mis à disposition par la commune. La direction centrale de l'association s'oppose en revanche à la volonté de la DRH locale d'augmenter les salaires des aides médico-psychologiques, en raison du surcoût trop important que cela engendrerait pour les autres établissements de l'association. Le secrétaire du CSE (CFDT, syndicat majoritaire) se résigne ainsi à constater que « les sujets où la direction est prête à discuter, ce sont les sujets où il n'y a aucun coût, aucun frais ».

---

7. Le cas de l'établissement BAINS, pourtant rattaché d'un point de vue statistique à ce modèle, n'est pas abordé dans cette section. Comme déjà mentionné (encadré 1), au moment de l'enquête de terrain, il présentait en effet des caractéristiques qui nous ont conduit à le rapprocher, pour l'analyse, des deux autres modèles socio-productifs regroupés ici sous l'appellation de « PME familiales » (voir *infra*).

8. Dans le cas de l'association d'aide à domicile, nous utilisons le féminin dans la mesure où les effectifs sont dans une très grande majorité des femmes.

Alors que dans les établissements « néo-fordistes en tension », des mobilisations émergent sur les enjeux salariaux, les conflits locaux prennent ici d'abord forme autour des enjeux liés aux réorganisations de l'activité et aux relations avec la hiérarchie. Chez AIDOM, les tensions portent notamment sur la mise en œuvre du dispositif de télégestion du travail des aides à domicile, vécu comme un instrument de mise sous pression et de remise en cause de l'autonomie professionnelle des salariés (Avril, 2009), parallèlement aux difficultés engendrées par des changements de planning et un fractionnement important des journées de travail. Ces tensions ont conduit les élues de la CFDT à « envahir » le conseil d'administration pour interpeller ses membres sur la situation des salariées, sans pour autant que la situation n'évolue. À l'ESM, les délégués syndicaux sont également très mobilisés sur le projet de refonte de l'organisation du temps de travail souhaité par la direction. Leur capacité à être reconnus comme des interlocuteurs légitimes auprès de leur direction pour négocier les modalités de ces changements organisationnels contestés reste cependant très inégale d'un établissement à l'autre, en raison de la diversité des caractéristiques sociales des salariés, comme de l'historicité de l'ancrage syndical dans ces établissements.

#### Les ressorts managériaux et organisationnels de la domestication syndicale

En dépit des efforts accomplis par les organisations syndicales pour s'y développer, l'implantation des syndicats reste en particulier bien difficile dans le secteur de l'aide à domicile, en raison de la précarité des emplois et des situations d'isolement qui les caractérisent (Bérout, 2013). Avec près de 20 % de syndiquées déclarées par une section de la CFDT très active, la situation d'AIDOM est à ce titre très exceptionnelle. Les élues n'en demeurent pas moins en grande difficulté pour être reconnues par le directeur comme des interlocutrices. Le directeur a ainsi fait évoluer les modalités d'organisation du droit d'expression des salariés prévu par la convention collective, dans un sens visant à contourner les représentants du personnel dans le règlement de ces conflits et à éviter les démarches collectives. Alors que ces élues animaient les réunions d'expression, le directeur a décidé de leur retirer cette fonction au profit des seules responsables de secteur, justifiant que ces temps d'échange ne relèvent pas des activités de RP. Le directeur a par ailleurs saisi l'opportunité des élections organisées à l'occasion de la mise en place du CSE en 2019 pour affaiblir l'ancrage de la section syndicale et ses ressources institutionnelles. Lors du 1<sup>er</sup> tour de ces élections, les élues de la CFDT ont en effet échoué à atteindre, à deux voix près, le quorum. Au second tour, une deuxième liste, non syndiquée, pilotée par l'assistante RH du directeur et par une responsable de secteur, s'est présentée. Les élues de la CFDT accusent le directeur d'avoir sciemment encouragé le personnel administratif et d'autres salariées à s'abstenir. De fait, comme nous l'observons aussi chez PRENDRE SOIN (voir *infra*), dans ce type d'organisation du travail employant une main-d'œuvre avec une qualification peu reconnue et réputée plus facilement

substituable, la capacité des salariés à se ménager des conditions de travail moins pénibles dépend en grande partie des arrangements qu'ils arrivent à négocier avec la hiérarchie intermédiaire, notamment dans le cadre de l'organisation des plannings de travail et de l'attribution des interventions. Outre que l'activité des aides à domicile implique un éclatement des collectifs de travail, ce mode de gestion du personnel fonctionne comme un mode de négociation informel de l'organisation du travail (Thuderoz, 2009 ; Rouxel, 2016) et devient un outil de contrôle de la main-d'œuvre mobilisable par les directions pour contrôler le processus de désignation des RP (PRENDRE SOIN) ou, lorsque les syndicats sont présents, dissuader une partie des salariés de les rejoindre (AIDOM). Ayant perdu l'un des cinq sièges d'élus à pourvoir, les élues de la CFDT ont vu leurs ressources d'autant plus diminuées que le directeur a décidé de s'en tenir au minimum légal exigé pour le CSE, tant du point de vue des heures de délégation que du rôle des suppléants. Il en découle une surcharge de travail militant qui renforce leurs difficultés à tenir leur rôle d'élus : « Il est en train de nous rendre dingues et on est en conflit. Il faut être honnête. On est en conflit, ouvertement, tous. Donc là, c'est au chat et à la souris. »

#### Les effets du type de main-d'œuvre sur les conditions de la négociation collective

Ce type de systèmes d'arrangements et de stratégies de contournement de la représentation syndicale existe à l'évidence également dans les univers professionnels ayant recours à une main-d'œuvre qualifiée (Pénissat, 2013). Cependant, à l'image de l'ESM, les relations professionnelles s'y inscrivent dans des configurations de rapports sociaux qui encouragent davantage la direction à rechercher des compromis avec les RP. Alors que le directeur d'AIDOM conçoit la gestion des IRP d'abord comme une stricte application du droit en la matière, la DRH de l'ESM est plus disposée à se penser comme une professionnelle du dialogue social qui se légitime par sa capacité à maintenir des relations de bonne entente avec les RP. Aux yeux de la DRH, les caractéristiques sociales et professionnelles des RP permettent de construire avec eux des échanges de qualité et accèdent la possibilité de trouver la voie de consensus :

« On a plutôt des populations de niveau de formation initiale élevée puisque je dirais que 85 % de nos effectifs ont Bac+3 et au-delà. Ce qui, dans le cadre des relations sociales, est quand même plutôt agréable, pas toujours simple, parce que nos interlocuteurs sont parfois en capacité de réfléchir plus vite que nous [rire], mais plutôt agréable dans la construction du dialogue social quand même pour avoir connu d'autres lieux d'exercice (la grande distribution). »

À l'évidence, les rapports de plus grande proximité sociale entre la DRH et les RP de l'ESM favorisent ainsi la construction de relations de bonne entente entre eux, ce que les RP soulignent également en entretien : « Je ne devrais pas vous le dire, mais la DRH, on a de bonnes relations avec elle » (FO). Dans cette configuration, la DRH se

refuse par exemple à l'idée d'imposer par décision unilatérale la refonte de l'organisation du temps de travail des services administratifs et extrahospitaliers – visant à faciliter la mobilité des agents d'un service à l'autre en cas d'absence d'un collègue – alors que les négociations durent depuis plus de deux ans : « Modifier l'horaire de 600 salariés sans que ce soit concerté avec les organisations syndicales, ça ne me semble pas très réaliste. » Au-delà de l'intérêt qu'elle perçoit à privilégier un accord avec les RP pour faciliter l'acceptation de la nouvelle organisation du temps de travail par les personnels, la DRH apparaît également soucieuse de maintenir les RP dans des relations de coopération. Elle leur sait gré notamment d'avoir accepté de signer des accords prévoyant des primes d'attractivité pour attirer de nouveaux médecins, alors que ces décisions sont très impopulaires parmi les autres catégories de personnel : « C'est vrai qu'ils sont embêtés pour signer, parce qu'ils se prennent après les gens derrière qui disent : "Et nous ?" (...) Mais ils sont bien conscients des enjeux de l'institution. Après, ils sont demandeurs de certaines choses qu'on peut examiner. » Rechercher la voie d'un compromis sur les modalités de réorganisation du temps de travail de ces autres catégories de personnel, beaucoup plus centrales dans l'implantation des syndicats, est donc aussi une manière de maintenir avec les RP les négociations contraintes qui s'imposent à eux dans une logique de concessions réciproques qui ne mettent pas davantage les syndicats en porte-à-faux avec leur « base ».

Il n'en demeure pas moins que les transformations du modèle socio-productif du secteur sanitaire et social rendent ces compromis difficiles à construire. Dépossédée d'une grande partie de ses compétences au profit du siège, contrainte dans ses marges de manœuvre par la pression des normes budgétaires, la DRH d'ESM est bien obligée d'admettre que les dispositifs légaux de la négociation deviennent de plus en plus inopérants pour maintenir des échanges constructifs avec les syndicats, et qu'il lui faut explorer d'autres voies, encore bien incertaines, pour le régénérer :

« Bon, le dialogue social avec les lois Auroux, c'est vieux, ça date des années 1980, donc on voudrait retravailler avec les organisations syndicales à une amélioration du dialogue social et de l'implication des professionnels de terrain, mais on ne sait pas trop dans quel cadre on pourrait faire ça, donc ça c'est dans le projet social, et on va travailler dessus. »

La mise en place du CSE est venue, là aussi, mettre encore davantage sous pression les relations sociales et révéler les marges de manœuvre contraintes de la DRH, puisque c'est le directeur général de l'association qui a piloté l'installation de la nouvelle instance, et fait le choix de s'en tenir aux obligations minimales imposées par la loi, faisant passer le nombre d'heures de délégation de 480 à 420 heures par mois pour l'ensemble des élus : « Alors là, pour le coup, le dialogue social, il n'y en a pas, je vous le dis tout de



suite. La discussion, il n'y en a pas. Ça a même été assez houleux à ce niveau-là<sup>9</sup> ». Cette décision pèse d'autant plus sur le moral des RP qu'ils sont, pour certains d'entre eux, proches de la retraite, manifestement usés par l'exercice de leurs fonctions, et dépités par leurs difficultés croissantes à mobiliser les personnels : « Mentalement c'est lourd, lourd, lourd (...). On a beaucoup de charges, c'est un peu compliqué<sup>10</sup>.

Ainsi, indépendamment de la variété des configurations d'échanges entre représentants du personnel et de la direction que nous avons pu observer dans les différents établissements de ces premiers modèles socio-productifs, les récentes réformes du dialogue social ont moins eu pour effet de renforcer les représentants syndicaux dans leur aptitude à négocier les modalités des changements organisationnels qu'ils subissent et à obtenir des contreparties en échange qu'à les contraindre davantage dans leur rôle, alors même que les négociations locales sont déjà très largement vidées de leur substance.

## II. De l'empêchement des négociations dans les « PME familiales » à leur instrumentalisation patronale

Sous l'effet de ces réformes successives, le nombre d'accords de négociation collective signés dans des établissements de petite taille a certes, pour sa part, augmenté<sup>11</sup>. Leur fréquence reste néanmoins plus rare. Ils prennent forme par ailleurs dans des configurations d'échanges entre directions et représentants du personnel de nature très différente, en raison du caractère beaucoup plus personnalisé des modalités de gestion du personnel et de l'absence le plus souvent d'organisations syndicales. Alors que les pratiques de gestion des IRP et des élus non syndiqués dans l'univers des PME restent encore peu étudiées, à de rares exceptions (Gantois, 2014), leur analyse a précisément constitué un axe de questionnement central de notre recherche. Elle prend appui pour cela sur six monographies prises dans des contextes socio-productifs diversifiés mais que nous avons regroupées sous l'appellation de « PME familiales » : il s'agit des établissements des modèles socio-productifs des « petites entreprises paternalistes » (2) et des « PME innovantes et dynamiques » (3), mais également de l'établissement BAINS qui est apparu comme un cas singulier – le modèle statistique le classant dans les « entreprises néo-tayloriennes des services », l'enquête qualitative nous a pourtant conduit à le rapprocher des établissements des « petites entreprises paternalistes ».

De manière générale et outre le cas particulier de BAINS, ces deux modèles socio-productifs se distinguent statistiquement par un recours beaucoup moins fréquent – et parfois très limité – aux dispositifs de la négociation collective, ainsi que par

---

9. Entretien des auteurs avec le secrétaire du CE, CFDT d'ESM.

10. Entretien des auteurs avec le secrétaire du CHSCT, CFDT d'ESM.

11. Les premières évaluations des ordonnances Travail mettent d'ailleurs en évidence un regain des accords signés dans les entreprises de moins de 50 salariés (France Stratégie, 2021).

la rareté des conflits qui y sont déclarés. Sans surprise, ils regroupent une majorité de petits établissements<sup>12</sup>, dans lesquels les IRP, lorsqu'elles existent, sont dominées par des élus non syndiqués (voir l'encadré, *supra*). Dans ces configurations d'établissements, la mise en place des CSE s'est opérée de façon très formelle, la réforme ayant été perçue comme un simple changement de dénomination des IRP.

À partir de l'analyse comparée de ces différentes « PME familiales », il est alors possible de mettre en évidence la persistance de la résistance patronale à la négociation collective qui y règne : lorsque des accords sont signés, ils reposent sur un rapport très asymétrique entre direction et RP qui empêche toute forme de dialogue social. Ils permettent en revanche aux directions de saisir les nouvelles opportunités qui leur sont offertes de se servir des dispositifs de la négociation collective, dans une logique qui renforce encore un peu plus le caractère unilatéral de leur pouvoir.

### **II.1. Les résistances patronales à la pratique de la négociation collective dans les PME**

Par rapport aux précédents établissements évoqués, les « PME familiales » étudiées ici se distinguent par l'extrême rareté des accords de négociation qui y sont conclus. Dans ces établissements domine un mode de gestion des relations de travail reposant sur des logiques d'arrangements informels et le plus souvent individuels entre l'employeur et les salariés. Même si elles se configurent selon des modalités différentes en fonction des contextes socio-productifs dans lesquels ces PME s'inscrivent, ces régimes de domination au travail constituent un puissant obstacle à l'émergence de négociations collectives (Dumoulin, 2019). Pour le montrer, nous prenons appui sur trois premiers terrains d'enquête.

#### **Des IRP court-circuitées par le maintien de rapports de domination personnalisés**

Le premier établissement, LOGISTIC, entrepôt de logistique employant une vingtaine de salariés, est très évocateur du modèle de gestion des relations de travail caractéristique du modèle des « petites entreprises paternalistes ». Ce modèle regroupe près de la moitié des établissements couverts par le champ de l'enquête REPONSE, essentiellement des établissements de petite taille, employant des ouvriers et des employés peu ou pas qualifiés. 94 % de ces établissements n'ont connu aucune négociation dans les trois années précédant l'enquête (tableau 1, *supra*). À l'image de la plupart de ces établissements, LOGISTIC se caractérise par un faible encadrement hiérarchique (une seule ligne intermédiaire entre le directeur et les salariés) et un contrôle plutôt direct du travail des salariés. Le service administratif sur lequel s'appuie le directeur de l'entrepôt est

---

12. En moyenne dans ces deux modèles, environ trois quarts des établissements ont moins de 50 salariés.

des plus limités. Il repose sur une seule salariée, employée par le groupe appartenant au fondateur de cette entreprise, qui assure l'ensemble de la gestion des fonctions administratives (RH, comptabilité, finance) des trois établissements qui le constitue. Cette configuration favorise le maintien de relations hiérarchiques personnalisées, articulées à des formes de domination rapprochées (Gros, 2016 ; Trémeau, 2019), en raison de la proximité physique que les employeurs entretiennent avec les salariés. Ce contrôle patronal, peu formalisé, s'articule à des systèmes de contreparties visant à rendre le compromis productif plus acceptable, et fidéliser les salariés les plus dévoués. Chez LOGISTIC, elles se matérialisent par l'existence d'un 13<sup>e</sup> mois, la possibilité de réaliser des heures supplémentaires dûment rémunérées – ce qui fut souligné par tous nos enquêtés –, des possibilités de mobilités professionnelles verticale ou horizontale offertes aux salariés jugés les plus investis, ou encore par l'octroi de jours de congés supplémentaires ou de primes de fonction pour certains postes de travail décidés par le directeur lui-même.

Dans les deux autres « PME familiales », le rapport salarial et les relations professionnelles se construisent selon des modalités différentes et, en comparaison, plus équilibrées. Le cabinet d'études ARTHUR est un bureau d'étude employant 300 salariés, en majorité des ingénieurs cadres, répartis sur 40 sites sur le territoire français. AGROEQUIP est pour sa part une entreprise industrielle mono-établissement dans le domaine de la fabrication et de la vente d'équipements agricoles et industriels spécialisés. Elle emploie une centaine de travailleurs, essentiellement des ouvriers détenteurs de savoir-faire professionnels spécialisés relativement rares sur le marché du travail local. Ces deux entreprises présentent les principales caractéristiques du modèle des « PME innovantes et dynamiques » : des établissements en situation de croissance, qui fondent leur stratégie sur leur capacité d'innovation et emploient une main-d'œuvre qualifiée, disposant d'une grande autonomie dans l'organisation de son travail, qui repose sur un mode de management par projet ou par objectif. Prenant appui sur des services RH relativement plus étoffés, leurs politiques managériales reposent davantage sur des pratiques de management participatives (primes d'intéressement et de participation) et d'individualisation de la rémunération plus formalisées (entretiens d'évaluation). Dans ces configurations, même si les rapports de force sont différents, les relations sont tout autant individualisées, en raison d'une part de la mise en œuvre de pratiques de management individualisés en matière de rémunération et de carrière, et d'autre part de l'existence de négociations directes, informelles et individuelles entre les salariés et leur hiérarchie sur leurs conditions de rémunérations et/ou de travail, mais aussi de leur départ (rupture conventionnelle par exemple). Ainsi, même les désaccords, tensions, voire conflits, se règlent majoritairement *via* l'échange direct (AGROEQUIP) ou la menace de l'*exit* (ARTHUR). Ce modèle d'entreprise est d'ailleurs plus souvent corrélé que les autres à des démissions de salariés.

### Des représentants du personnel sous contrôle de la direction

Au-delà de ces rapports de domination rapprochée et des logiques d'individualisation des relations de travail dans les contextes socio-productifs qui caractérisent les « PME familiales », la faible institutionnalisation de la pratique de la négociation collective s'explique également par des IRP – quand elles existent – peu autonomes et contraintes dans leur action. La personnalisation du pouvoir patronal qui s'exerce dans ces PME fait ainsi communément obstacle à la capacité des RP à créer les conditions d'une négociation des politiques managériales, même si des différences apparaissent en fonction des configurations.

Dans le contexte des « petites entreprises paternalistes », LOGISTIC fait partie de la minorité d'établissements de ce modèle qui ont une IRP en leur sein (puisque 67 % des établissements de ce modèle n'ont pas d'IRP élue ; voir tableau 1, *supra*). Cela s'explique vraisemblablement par l'appartenance de cet établissement à un groupe composé de deux autres établissements de taille un peu plus grande (plus de 50 salariés) et par la mise en conformité légale, par le service RH du groupe, de ces trois établissements. Deux RP (un titulaire et un suppléant) sont ainsi présents à LOGISTIC. Leur activité est cependant des plus limitée (peu de réunions, pas d'utilisation des heures de délégation) et leur utilité peu reconnue par la direction, alors même que les tensions ne sont pas absentes de cet établissement. Comme souvent dans les TPE, ces tensions sont d'abord internes au collectif de travail (Dumoulin, 2019), les salariés étant mis en concurrence pour l'accès aux rares opportunités de mobilité professionnelle que l'employeur a à leur offrir (Lomba, 2010). La capacité du directeur à maintenir son modèle de gestion paternaliste est par ailleurs mise à mal par les exigences de productivité accrue qu'impose le seul donneur d'ordres de cet établissement. Au moment de l'enquête, la promesse du 13<sup>e</sup> mois apparaît incertaine et les salariés croulent sous des charges de travail alourdies par la diminution du nombre de salariés intérimaires recrutés. Mais même dans ce contexte, la forte personnalisation et verticalisation des rapports de pouvoir laissent peu de place à la médiation des IRP. Le directeur de LOGISTIC lui-même déclare que « le dialogue social se fait en direct », tandis que l'ancienne responsable RH (partie à la retraite depuis) explique que « le problème, c'est surtout la réunion mensuelle [avec les délégués du personnel – DP] qui est dépourvue de sens. Souvent, ils [les DP] n'ont rien à demander. (...) Comme ils ont la relation avec la direction, ils n'ont pas un intérêt particulier à voir la direction à ce moment-là. Parce que s'il y a un problème particulier, il va être remonté tout de suite, ils n'ont pas besoin d'attendre la réunion. » Les RP minimisent leur rôle, et les raisons qui les ont poussés à se présenter oscillent entre la nécessité contrainte – il fallait bien quelqu'un – et la volonté d'empêcher l'élection de salariés jugés trop revendicatifs. Cette dernière raison peut s'expliquer par une expérience de syndicalisation d'un précédent DP qui a été mal perçue par les salariés, et encore plus par la direction. Cette expérience n'a ainsi pu que renforcer le sentiment de défiance du

directeur vis-à-vis des IRP. Dans le même temps, elle a contribué plus largement à disqualifier la légitimité d'une posture de représentant contestataire, aux yeux même des délégués qui lui ont succédé – et des salariés qui les ont élus. Ces élus se représentent ainsi plus comme des garants de relations sociales apaisées et en collaboration avec le directeur, plutôt que comme le relais d'insatisfactions que pourraient exprimer certains salariés. Le fait que l'un des deux RP ait été promu chef d'équipe un an après les élections révèle également l'ambiguïté de l'indépendance qu'il peut avoir dans son mandat. La place et le rôle des RP dans cet établissement, et qu'on observe plus généralement dans ce type de contexte socio-productif, semblent donc « sous contrôle » et même participer aux rapports de domination patronale. Concrètement, la seule activité perceptible des RP de LOGISTIC a consisté à accompagner en de rares occasions des salariés menacés de sanction. Un seul accord d'intéressement a été mis en place pour lequel ils n'ont joué aucun rôle d'intermédiation, puisqu'il a été validé après ratification directe par les salariés sans avoir donné lieu à de quelconques négociations sur son contenu ou ses modalités. L'un des salariés déclare ainsi qu'« ils [la direction] nous ont fait signer un papier, ils nous ont dit : “Voilà, on va vous faire, il y a un accord d'intéressement et tout, ça serait tant. En fonction des chiffres, vous aurez tant si on fait ci, tant si on fait ça et... voilà.” Après, on a signé le papier, quoi. »

#### Des « accords » servant uniquement à ratifier les décisions patronales

Du côté des « PME innovantes et dynamiques », si les IRP sont plus fréquemment et majoritairement mises en place (voir tableau 1, *supra*), peu d'organisations syndicales sont présentes (71 % des établissements de ce modèle n'ont pas de délégué syndical). En outre, 56 % des établissements de ce modèle déclarent avoir connu au moins une négociation collective dans les trois années précédant l'enquête. On peut voir dans ces distinctions l'effet de la taille des établissements, puisque 37 % des « PME innovantes et dynamiques » ont au moins 50 salariés (contre 8 % pour les « petites entreprises paternalistes », voir tableau 1, *supra*). On peut également les mettre en lien avec l'intérêt que peuvent percevoir les directions à se saisir de certains dispositifs de la négociation collective pour enrichir leur politique de fidélisation des salariés. Dans le cabinet d'études ARTHUR, trois avenants ont par exemple été conclus concernant des accords d'intéressement et de participation en l'espace de quatre ans. Comme sujet de négociation, « à part ça, il n'y a pas grand-chose », admet la DRH. Les RP signalent des discussions sur les « niveaux et évolutions de salaires » ou sur « les embauches, licenciements et les ruptures de contrat », qui n'ont cependant donné lieu à aucun accord formalisé. Les rares fois où cela se produit, comme ce fut le cas peu avant l'enquête pour la mise en place d'une mutuelle complémentaire, la conclusion de l'accord s'apparente plus à la ratification d'une décision de la direction qu'à l'aboutissement d'une réelle négociation :

« Alors oui, bon, les négociations : nous, en tant que CE ou CSE, on nous soumet le résultat de ce qu'ils ont discuté, que ce soit la mutuelle ou autre chose. Donc, nous on pose des questions, voilà, on essaie d'en savoir plus, mais on n'a pas de poids pour changer grand-chose. En général, c'est relativement ficelé à 95 ou 99 % quand on nous présente le truc. »

Dans deux établissements relevant du modèle des « PME innovantes et dynamiques » – cabinet d'études ARTHUR et AGROEQUIP –, les IRP se réunissent certes plus souvent. En outre, les élus sont mieux dotés de ressources scolaires, sociales, voire militantes – certains ont des engagements associatifs ou ont été adhérents syndicaux dans d'autres entreprises –, nécessaires pour investir activement leur mandat dans la gestion des activités sociales et culturelles, comme sur les questions d'organisation du travail (Alfandari, Giraud, 2022). Il leur reste malgré tout bien difficile de contester l'hégémonie patronale sur le fonctionnement des IRP et d'être admis comme des représentants légitimes à porter des revendications et à négocier ses décisions. Un élu du cabinet ARTHUR considère par exemple que « sans syndicat, on a un pouvoir très très faible. Il ne faut pas se leurrer. » Les risques de représailles qu'il perçoit à contester le pouvoir décisionnel de la direction le dissuadent de se rapprocher d'un syndicat et l'encouragent à se satisfaire d'avantages sociaux qu'il juge acceptables :

« On a eu des élus qui sont montés au créneau pour telle ou telle chose et qui ont été, clairement, convoqués par la direction pour s'expliquer. Donc on sait que si on dépasse une certaine limite, on va fortement déplaire. Et qui [ces élus] sont partis derrière parce qu'ils ont bien compris que ce n'était plus leur place dans la société, quoi. »

Chez AGROEQUIP, alors que la direction a déclaré l'existence de cinq procédures de négociation dans la phase d'enquête par questionnaire, les RP n'évoquent que des discussions conclues par des décisions unilatérales de l'employeur. L'entretien réalisé avec la responsable RH et finance d'AGROEQUIP semble corroborer l'absence d'accords de négociation formalisés dans cette entreprise. Elle évoque en particulier l'abandon d'un projet de négociation initialement envisagé avec les élus du CSE pour moduler le temps de travail sur une base annuelle au motif que l'équipe de direction ne souhaitait pas recourir à une organisation syndicale non présente jusqu'ici dans l'établissement : « On avait bien avancé sur le projet, mais la difficulté, c'est que pour... pouvoir lancer un plan de modulation tel que ce qu'on voulait faire, il faut... un accord d'entreprise, et pour un accord d'entreprise, il faut qu'un syndicat soit présent. Nous, on n'a pas de représentants des salariés syndiqués, donc ça voulait dire faire venir, finalement, un syndicat dans l'entreprise. Or, là... les échanges avec les salariés, les représentants des salariés, sont... très sains aujourd'hui, on parle librement, de plein de choses, avec eux. » Cet entretien ayant eu lieu en 2020, il illustre ainsi autant l'aversion de cette DRH pour les syndicats que sa méconnaissance des nouvelles possibilités ouvertes par les ordonnances de 2017 pour négocier des accords sur le temps de travail en l'absence d'organisation syndicale avec

les représentants du CSE. Dans le même temps, la direction d'AGROEQUIP se montre hostile à une trop grande formalisation des échanges avec les RP. Quand ces derniers cherchent à reprendre la main sur le fonctionnement des IRP, en réclamant de fixer l'ordre du jour du CSE ou le respect des délais dans les transmissions des documents remis aux élus, la DRH oppose par exemple une ferme résistance. Elle menace de revenir sur des arrangements qu'elle tolère dans l'organisation du travail des ouvriers. De fait, comme dans les autres établissements, le pouvoir de l'employeur n'est pas sans rencontrer des résistances, qui l'incitent à faire des concessions. La direction a notamment échoué à modifier l'organisation du temps de travail de l'une des équipes de production, constituée d'ouvriers soudeurs qui, par leur position stratégique, gardent un certain pouvoir de négociation. Ces résistances et négociations informelles dans la construction du compromis salarial se construisent cependant en dehors de toute médiation des IRP.

Ainsi, ces directions investissent peu les IRP, à la fois par méconnaissance des nouveaux dispositifs ou nouvelles opportunités permises par les dernières réformes, et par volonté de ne pas trop formaliser les échanges sur un certain nombre de thématiques, avec une préférence pour maintenir les systèmes d'arrangements ou même de négociations individualisées qui sont en place et qui ont pu être favorisées par des réformes plus anciennes du droit du travail comme la rupture conventionnelle individuelle. Les IRP restent cantonnés à des logiques d'investissements strictement managériales par la direction (Groux *et al.*, 2018), qui se limitent ici à s'appuyer sur les RP comme relais des politiques de prévention des risques professionnels ou pour gérer les œuvres culturelles et sociales, permettant en retour de renforcer la dimension « familiale » de ces entreprises. La position des RP reste elle-même fortement contrainte par leur faible autonomie vis-à-vis de la direction, leur isolement et leur manque de ressources pour faire évoluer leur rôle et s'émanciper un peu plus de leur direction.

## **II.2. Les conditions d'un usage patronal plus offensif des dispositifs de négociation**

Comme l'illustre le cas d'AGROEQUIP, il ne faut donc pas occulter que la capacité des directions de ces PME à faire un usage instrumental des dispositifs de négociation dépendent de leur intérêt variable à en percevoir l'utilité et des limites de leur connaissance des règles mouvantes de la négociation collective. Plusieurs de nos autres terrains d'enquête donnent justement à voir des configurations de relations professionnelles propices au déploiement de stratégies patronales d'usage plus « offensif » des dispositifs de négociation collective, pour satisfaire des objectifs économiques et/ou managériaux. Articulés à des relations d'emploi très asymétriques, ces accords découlent dans trois des établissements enquêtés – PRENDRE SOIN, AIDOM et FISIO – de négociations

purement formelles qui impliquent des RP sélectionnés et étroitement contrôlés par la direction.

PRENDRE SOIN en est peut-être le cas le plus emblématique. Cet établissement d'aide à domicile de type SARL appartient au modèle des « petites entreprises paternalistes », même si la croissance exponentielle de ses effectifs observée après la phase d'enquête par questionnaire<sup>13</sup>, et l'introduction des normes de qualité imposées par les pouvoirs publics, la font se rapprocher de plus en plus du modèle « néo-taylorien de services ». Le fonctionnement des IRP se distingue cependant encore radicalement de celui observé chez AIDOM. Le directeur et fondateur de l'entreprise a fait le choix de se doter d'une délégation unique du personnel (DUP). Déterminé à empêcher l'entrée des syndicats dans son entreprise pour ne pas compromettre « l'esprit familial », il s'efforce de circonscrire le rôle des RP, en faisant élire des salariées de confiance. Dans un collectif de travail très atomisé et volatil en raison d'un fort *turn-over*, la participation aux élections professionnelles est restée très limitée, laissant au directeur toute latitude pour choisir ses interlocutrices. C'est ainsi que l'assistante RH siège dans la DUP au titre du personnel administratif, tandis que la secrétaire de la DUP, l'une des plus anciennes employées de l'entreprise, s'est présentée sur invitation de son employeur, et avec la volonté de continuer à lui démontrer sa loyauté. L'instance est rarement réunie et se vide rapidement de l'essentiel de ses membres, en raison de leur départ de l'entreprise. Dans ce contexte, les conditions ne sont évidemment guère réunies pour que la DUP – devenue CSE – devienne un espace de négociation. Le seul accord signé s'est en réalité résumé en une simple validation d'une décision de l'employeur, consistant à baisser le taux de majoration des heures supplémentaires en-deçà du niveau conventionnel pendant les six premiers mois des nouvelles recrues<sup>14</sup>. Ici, la direction a clairement saisi l'une des opportunités nouvelles permises par les ordonnances de 2017, autant pour réduire les coûts salariaux que dans l'idée de fidéliser davantage ces salariés pour réduire un *turn-over* qui pose beaucoup de problèmes d'organisation et de contrôle du travail à la direction. La RP élue à la DUP, prise dans son rapport de dépendance vis-à-vis de son employeur et sans ressources particulières à sa disposition, n'oppose ainsi aucun argument et défend l'accord auprès de ses collègues.

Les deux autres cas d'établissements présentent des activités de négociation un peu plus fréquentes, tout du moins en apparence, à travers la conclusion d'accords ou d'avenants. Là encore cependant, elles s'apparentent d'abord à la formalisation de décisions unilatérales de l'employeur. Chez FISIO, établissement spécialisé dans la vente à domicile de produits de kinésithérapie et faisant partie d'une *holding* regroupant trois autres sociétés, le dialogue social prend des contours variables en fonction des catégories de

---

13. Plus de 200 salariés lors de l'enquête qualitative trois ans après environ.

14. On retrouve là une tendance plus largement observée à partir d'une analyse des accords signés sur le temps de travail dans les TPE en région Paca par des élus non syndiqués, voir Hallot et Vanuls (2019).



personnel. Le CE existant avant le CSE était majoritairement constitué de représentants des voyageurs, représentants et placiers (VRP). Dotés d'un fort capital scolaire, autonomes dans leur travail et très mobiles sur le marché du travail, ils sont à la fois plus facilement disposés à s'approprier les règles de fonctionnement des IRP et à se sentir habilités à intervenir sur le terrain de la discussion économique avec leur employeur. Même si dans la continuité de son mode de gestion autoritaire et personnalisé, le directeur dirige seul les réunions et cherche à contrôler le fonctionnement, ces élus réussissent à se saisir du CE pour discuter du montant des primes et de l'organisation du travail des VRP. Ces échanges permettent au RP d'obtenir parfois des concessions mais n'aboutissent jamais à des accords formalisés : le directeur privilégie systématiquement la voie d'une décision unilatérale, cultivant ainsi l'image d'un employeur seul maître à bord dans son entreprise. En revanche, alors qu'il entretient avec les représentantes du personnel administratif des relations autrement plus asymétriques, c'est avec elles que sont conclus deux accords : l'un sur l'intéressement et l'autre sur le forfait-jour. Ces accords concernent les salariées administratives employées par la *holding*. Ils ont été de ce fait signés par la déléguée du personnel de la *holding* qui est aussi... la responsable RH du personnel de l'ensemble des sociétés qui la constituent. Elle a été directement sollicitée par son directeur pour créer cette IRP spécifique à la *holding*. Cette instance n'a d'ailleurs aucune autre activité que la signature de ces deux accords. Les rapports de domination hiérarchique – de par sa position d'assistante du directeur –, mais également de genre – elle le vouvoie quand il la tutoie – prive évidemment cette RP de toute marge de manœuvre. Comme elle le reconnaît elle-même, son rôle n'a consisté qu'à mettre en forme juridiquement les décisions du directeur : « Les RH, quand même, on est là pour appliquer les politiques des dirigeants. Donc c'est quand même compliqué de prendre une autre casquette et de défendre un autre discours. Ce n'est quand même pas très facile. » Là aussi, la signature d'accords de négociation vient ainsi s'articuler à des stratégies de domestication des IRP conduisant à faire des dispositifs de négociation de simples outils managériaux de flexibilisation de la rémunération et de l'organisation du travail du personnel administratif.

Bien qu'appartenant du point de vue statistique, et en particulier de la dimension de l'organisation du travail, au modèle « néo-taylorien des services », BAINS constitue un autre exemple de domination autoritaire du chef d'entreprise qui se prolonge dans le fonctionnement typique des IRP d'une « PME familiale ». Cette entreprise de soins esthétiques est l'une des très rares de ce secteur à disposer d'une RP syndiquée<sup>15</sup>. Comme cet établissement propose également des activités de hammam, son directeur a fait cependant le choix avantageux de se rattacher à la convention de branche des

---

15. Cette donnée explique en partie l'appartenance statistique au modèle « néo-taylorien des services ». Cela étant, l'approche monographique permet de montrer que les usages des outils de la négociation collective sont bien plus proches des « PME familiales » et que la présence syndicale n'a que très peu d'effet.

Bains Publics, qui ne prévoit pas de majoration salariale pour le travail dominical. De l'aveu même des responsables de centre, les salariées y sont soumises à des conditions de travail éprouvantes et à une forte pression de leur employeur. Elles n'hésitent pas à « faire tampon » en consentant des arrangements – dissimulés au directeur – sur les horaires et les charges de travail pour retenir les employées. Dans ce contexte, comme chez PRENDRE SOIN, la DUP a été mise en place en 2010, dans une période de forte extension de l'entreprise, qui passe en quelques années de 9 à 80 salariés travaillant dans six établissements distincts. Sur le conseil du cabinet d'avocats qui accompagne le directeur, sa création procède d'abord d'un souci de sécurisation juridique de l'entreprise. Elle passe là encore par la sélection des représentants parmi l'encadrement intermédiaire, mais pas seulement : l'employeur va même jusqu'à les orienter vers un syndicat (CFTC) de son choix (et semble-t-il payer leur cotisation), cela dans l'objectif de ne pas avoir à négocier avec des syndicats « opposés » et de ne pas prendre le risque de ne pas pouvoir contrôler des candidats non syndiqués. Ce n'est que six ans après la création de la DUP que s'amorcent les premières négociations, alors que l'entreprise, dont la situation financière s'est profondément dégradée, a été placée en redressement judiciaire. Dans ce contexte, la direction cherche d'abord à négocier un accord de préservation de l'emploi – dispositif antérieur à l'APC. Cette tentative échoue, car la DS officiellement mandatée à ce moment-là a déjà quitté l'entreprise, et que la responsable locale de la CFTC préfère ne pas désigner une nouvelle DS. C'est une manière pour elle de protéger les élues de la pression mise par l'employeur pour signer un accord qu'elle estime trop « sacrificiel ». La direction est alors contrainte à passer par la voie plus classique d'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE), dont les négociations se poursuivront dans le cadre des NAO. L'initiative en revient à la direction, manifestement pour faire bonne figure face à l'administrateur judiciaire. Les déléguées syndicales parviennent à « gratter quelques petits avantages », comme une prime d'ancienneté ou d'hygiène. Même si elles ne sont pas très actives dans la négociation et le fonctionnement de la DUP (y compris dans ses activités sociales et culturelles), les RP élues essayent tant bien que mal de jouer leur rôle en sollicitant l'union locale pour être soutenues dans leurs demandes. Mais la réputation du chef d'entreprise est telle que même cette union locale décourage les RP d'aller plus loin dans leurs revendications. Les négociations semblent jouées d'avance et se traduisent le plus souvent par des décisions unilatérales de la direction que les RP signent pour éviter tout conflit ouvert avec un chef d'entreprise particulièrement autoritaire :

« Nous [les RP], on était tendues, parce qu'il [le chef d'entreprise] était angoissant et qu'on savait qu'on était confrontées à un mur de toute façon. Et, pour le peu qu'on essaie de demander quelque chose, de prouver par A plus B qu'il faut faire ça pour que ça aille mieux, lui, derrière, nous regardait autrement parce qu'on se mettait contre lui. De toute façon, moi c'est simple, les dernières réunions je n'ai pas du tout parlé, j'ai juste écouté, parce que de toute façon, ça ne servait à rien de demander quelque chose. Là,

celle qui est toute seule maintenant [en tant que RP] m'a dit qu'elle n'y va que pour signer le papier, parce qu'elle ne peut pas du tout rentrer en conflit avec lui, donc elle y va juste pour signer l'accord<sup>16</sup>. »

Ces trois derniers cas d'étude témoignent ainsi des limites voire des obstacles au développement de la « négociation collective d'entreprise » telle qu'entendue par ses promoteurs politiques dans le contexte des PME. Dans l'ensemble, ces six exemples de PME dites « familiales » montrent qu'il ne suffit pas d'ouvrir la possibilité à leurs directions de se saisir des dispositifs de la négociation collective pour y faire émerger une « culture » du « dialogue social ». D'une part, parce que les arrangements personnalisés et informels y persistent et restent la norme. D'autre part, lorsque des accords y sont signés, ils traduisent moins une remise en cause du caractère très personnalisé et hégémonique du pouvoir qu'exercent ces chefs d'entreprise, qu'ils ne donnent à voir son emprise jusque sur le fonctionnement concret des IRP lui-même. Les directions d'entreprise sont dès lors en capacité, à la faveur des récentes règles de la négociation collective, de se saisir de certains de ces dispositifs au service de leurs stratégies de contrôle de la main-d'œuvre, de flexibilisation des salaires et du temps de travail, ou, au mieux, de construction de compromis salariaux à très bas coût.

## Conclusion

À l'appui de l'analyse des liens entre pratiques du dialogue social et modèles socio-productifs, il est ainsi possible de penser ensemble les transformations et la diversité des pratiques dites locales de la négociation collective d'entreprise. L'attention portée à la pluralité des contextes organisationnels et économiques dans lesquels s'encastrent les systèmes locaux des relations professionnelles fait effectivement ressortir le maintien de différences majeures dans les usages patronaux et syndicaux des dispositifs de la négociation collective et leurs évolutions. Comme de nombreux travaux l'ont déjà montré, la taille des entreprises et la force de l'ancrage militant des représentants du personnel (RP) ressortent comme un premier facteur de différenciation majeure, dans l'intérêt que les directions perçoivent à se saisir des dispositifs de la négociation collective comme instrument de management des IRP, comme de la capacité des RP à contester le pouvoir hégémonique de leur employeur. Encore peu fréquents, les accords qui sont signés dans les petites et moyennes entreprises témoignent moins d'un approfondissement de la démocratie sociale que d'une forme d'opportunisme dans l'utilisation des dispositifs de la part des directions pour imposer de nouvelles politiques – plus flexibles – de rémunération ou d'organisation du travail (Pélisse, 2020). En comparaison, la configuration des grands établissements, mettant aux prises des RP syndiqués et des professionnels de la gestion des relations sociales sont plus favorables à une institutionnalisation des pra-

---

16. Entretien des auteurs avec une déléguée syndicale CFTC, BAINS.

tiques de la négociation collective et une plus grande diversification de ses usages militants et managériaux. Leurs investissements sont cependant diversement contraints en fonction de la variété des contextes socio-productifs. Dans cet article, nous avons voulu en particulier mettre en évidence que, au-delà des effets liés à la syndicalisation des RP et à la taille des établissements, les types de marché sur lesquels ils sont positionnés, les caractéristiques de l'organisation du travail comme des personnels et de leurs représentants, sont autant de dimensions qui structurent différemment les rapports de domination qui s'y exercent et la manière dont s'y construisent les compromis salariaux, tant du point de vue des enjeux de la négociation collective que de la capacité des RP à peser sur son issue. Alors que l'attention des médias se focalise, en cette période d'inflation et de sortie de crise pandémique, sur le regain des conflits salariaux, notre étude montre à quel point les négociations salariales collectives ne s'organisent en réalité que de façon très inégale dans les entreprises, et s'opèrent très souvent dans un cadre institutionnel et économique puissamment contraint, sans que les RP soient en mesure d'obtenir en échange des contreparties significatives sur les conditions de travail ou l'emploi.

Si les contextes socio-productifs continuent d'agir comme des facteurs de différenciation dans la dynamique des négociations (et des conflits) dans les entreprises, leurs évolutions aboutissent cependant à une mise sous pression généralisée des RP, que les réformes du dialogue social contribuent à amplifier. Dans le prolongement de nombreux autres travaux, une tendance, certes pas générale, mais dominante ressort ainsi de nos observations : celle d'un décalage évident entre la valorisation croissante du dialogue social comme instrument opératoire de gestion négociée des entreprises et l'affaiblissement de la capacité effective à peser sur la nature des contreparties obtenues en échange des efforts exigés aux salariés pour satisfaire aux exigences de rentabilité et de compétitivité des entreprises. On ne peut à cet égard que s'interroger sur la pertinence de s'obstiner à vouloir prendre le nombre d'accords de négociation signés comme indicateur d'évaluation souvent exclusif de la « qualité » du dialogue social, au risque de se désintéresser totalement des conditions de leur mise en œuvre et de leur contenu, et donc de produire une vision très biaisée des effets des politiques de l'État dans le fonctionnement de la démocratie sociale. Alors même que les dispositifs d'incitation et d'obligation à négocier pour développer de nouveaux droits des salariés (pénibilité, égalité professionnelle, etc.) produisent des résultats bien souvent limités, les changements de règles de la négociation collective, comme la pression budgétaire que l'État impose sur les marchés réglementés de l'action sociale ou sur les fonctions publiques, participent aussi activement, dans la continuité des réformes du marché du travail, à subordonner davantage l'activité de négociation des RP au « despotisme du marché » (Burawoy, 1985).

## Références bibliographiques

- Alfandari F., Giraud B. (2022), « La variété du rôle des représentants du personnel au regard des contextes socio-productifs », *Socio-économie du travail*, vol. 10, n° 2021-2, p. 29-63, <https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-14086-3.p.0029>.
- Amossé T., Coutrot T. (2008), « En guise de conclusion. L'évolution des modèles socioproductifs en France depuis 15 ans : le néotaylorisme n'est pas mort », in Amossé T., Bloch-London C., Wolff L. (dir.), *Les relations sociales en entreprise*, Paris, La Découverte, p. 423-451, <https://doi.org/10.3917/dec.bloch.2008.01.0423>.
- Avril C. (2009), « Une mobilisation collective dans l'aide à domicile à la lumière des pratiques et des relations de travail », *Politix*, n° 86, p. 97-118, <https://doi.org/10.3917/pox.086.0097>.
- Baccaro L., Howell C. (2017), *Trajectories of Neoliberal Transformation: European Industrial Relations Since the 1970s*, Cambridge, Cambridge University Press, <https://doi.org/10.1017/9781139088381>.
- Benquet M. (2013), *Encaisser ! Enquête en immersion dans la grande distribution*, Paris, La Découverte.
- Bérourd S. (2013), « Une campagne de syndicalisation au féminin. Une expérience militante dans le secteur de l'aide à domicile », *Travail, genre et sociétés*, vol. 30, n° 2, p. 111-128, <https://doi.org/10.3917/tgs.030.0111>.
- Bérourd S., Denis J.-M., Desage G., Giraud B., Péglise J. (2008), *La lutte continue ? Les conflits du travail dans la France contemporaine*, Bellecombe-en-Bauge, Éditions du Croquant.
- Béthoux É., 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, <https://goo.gl/W9UCL1>.
- Biaggi C. (2022), « Une négociation sans contrepartie ? Ethnographie d'un usage patronal de la négociation collective dans une filiale industrielle », *Socio-économie du travail*, vol. 10, n° 2021-2, p. 129-162, <https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-14086-3.p.0129>.

- Brochard D., Cottineau C., Didry C., Dupuy C., Giordano D. Simha J. (2022), « La négociation d'«entreprise» en pratiques. Pluralité des configurations et stratégies des acteurs », *Socio-économie du travail*, vol. 10, n° 2021-2, p. 65-94, <https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-14086-3.p.0065>.
- Bunel M., Dayan J.-L., Desage G., Perraudin C., Valeyre A. (2008), « Formes d'organisation du travail et relations de travail », *Rapport de recherche*, n° 53, Centre d'études de l'emploi, décembre, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00626086>.
- Burawoy M. (1985), *The Politics of Production: Factory Regimes under Capitalism and Socialism*, London/New York, Verso.
- 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, <https://bit.ly/3okxwm8>.
- Didry C., Giordano D. (2022), « Extension du domaine de la négociation d'entreprise. La négociation d'entreprise sous l'emprise du groupe ? », *La Revue de l'IRES*, n° 107-108, p. 41-69.
- Dumoulin C. (2019), « Quand les syndicats s'invitent dans les petites entreprises. Les relations sociales dans les établissements de 11 à 49 salariés », *La Nouvelle Revue du travail*, n° 15, <https://doi.org/10.4000/nrt.5817>.
- France Stratégie (2021), *Évaluation des ordonnances du 22 septembre 2017 relatives au dialogue social et aux relations de travail*, Rapport du comité d'évaluation, décembre, <https://bit.ly/3IYWD7N>.
- Freyssenet M., Boyer R. (2000), *Les modèles productifs*, Paris, La Découverte, <https://doi.org/10.3917/dec.boyer.2000.01>.
- Gantois M. (2014), « La « démocratie d'entreprise » en actes : ce que l'observation d'une négociation révèle des relations professionnelles « ordinaires » dans une PME », *Politiques de communication*, n° 2, p. 79-112, <https://doi.org/10.3917/pdc.002.0079>.
- Garabige A. (2017), « Agir dans un secteur peu propice à l'action syndicale : le cas de l'aide à domicile en France », *Terrains & Travaux*, n° 30, p. 101-120, <https://doi.org/10.3917/tt.030.0101>.

- Giraud B., 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, p. 51-67, <https://doi.org/10.4000/nrt.2591>.
- Giraud B., Signoretto C., Alfandari F., Bérout S., Sanson D., Berthonneau C., Biaggi C., Haute T. (2021), « Reconfigurations des usages et des pratiques du “dialogue social” en entreprise dans un contexte de changement socio-productif et institutionnel », *Rapport d'études*, n° 12, Dares, septembre, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-03358079>.
- Grimaud P. (2022), *Des horaires dérogatoires ordinaires ? Sociologie des conflits et négociations autour du travail nocturne et dominical : volumes 1 et 2*, Thèse de doctorat en sociologie, Institut d'études politiques, Paris, [https://pmb.cereq.fr/index.php?lvl=notice\\_display&id=72761](https://pmb.cereq.fr/index.php?lvl=notice_display&id=72761).
- Gros J. (2016), « Relations d'emploi et domination personnalisée. Comment la gestion de la main-d'œuvre dans une PME s'appuie sur des rapports de classe », *Genèses*, n° 105, p. 97-119, <https://doi.org/10.3917/gen.105.0097>.
- Groux G., Noblecourt M., Simonpoli J.-D. (2018), *Le dialogue social en France : entre blocages et big bang*, Paris, Odile Jacob.
- Hallot M., Vanuls C. (2019), « Quel taux de majoration des heures supplémentaires dans les accords d'entreprise signés en région PACA au premier semestre 2018 ? », *Chroniques du travail*, n° 18, p. 138-154, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03226274>.
- Lamanthe A. (2011), *Les métamorphoses du paternalisme. Histoire, dynamiques et actualité*, Paris, CNRS Éditions.
- Lomba C. (2010), « Les petites mains des petites entreprises : gestion informelle et fractures ouvrières », *Sociologie du Travail*, vol. 52, n° 4, p. 503-520, <https://doi.org/10.4000/sdt.15331>.
- Lomba C. (2018), *La restructuration permanente de la condition ouvrière : de Cockerill à ArcelorMittal*, Vulaines-sur-Seine, Éditions du Croquant.
- Péliisse J. (2019), « Une grève froide inversée ? Éléments sur les mutations des relations professionnelles dans l'entreprise en France (1968-2018) », *Négociations*, n° 31, p. 61-81, <https://doi.org/10.3917/neg.031.0061>.

- Pélisse J. (2020), « Le référendum d'entreprise : procédure ou imposture démocratique ? », in Groux G., Robert R., Foucault M. (dir.), *Le social et le politique*, Paris, CNRS Éditions, p. 141-154, <https://hal-sciencespo.archives-ouvertes.fr/hal-02955912>.
- Pénissat E. (dir.) (2013), « Réprimer et domestiquer. Stratégies patronales », n° spécial, *Agone*, n° 50, <https://www.cairn.info/revue-agone-2013-1.htm>.
- Perez C., Thèvenot N., Berta N., Brochard D., Delahaie N., Jallais S., Perraudin C., Sauviat C., Valentin J. (2015), « Modes d'ajustement par le travail en temps de crise : des relations professionnelles sous tension », *La Revue de l'IRES*, n° 84, p. 61-90, <https://bit.ly/3yZkRtY>.
- Philippon T. (2007), *Le capitalisme d'héritiers : la crise française du travail*, Paris, Éditions du Seuil.
- Pignoni M.-T., Raynaud E. (2013), « Les relations professionnelles au début des années 2010 : entre changements institutionnels, crise et évolutions sectorielles », *Dares Analyses*, n° 026, avril, <http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2013-026-2.pdf>.
- Rouxel P. (2016), « Négociier l'ordre usinier ? Une usine Citroën dans les années 1968 », *Négociations*, n° 26, p. 87-102, <https://doi.org/10.3917/neg.026.0087>.
- Signoretto C. (2015), « Restructurations, gestion de l'emploi et droit du travail : analyse institutionnelle et statistique », *La Revue de l'IRES*, n° 84, p. 31-58, <https://bit.ly/3OtKcSe>.
- Thuderoz C. (2009), « Régimes et registres de négociation », *Négociations*, n° 12, p. 107-118, <https://doi.org/10.3917/neg.012.0107>.
- Tracol M. (2009), *Changer le travail pour changer la vie ? Genèse des lois Auroux, 1981-1982*, Paris, L'Harmattan.
- Trémeau C. (2019), « Des "arrangements" à la confrontation. Les jeunes coiffeuses et ouvriers du bâtiment face à leur-s employeur-s », *La Nouvelle Revue du travail*, n° 15, p. 85-102, <https://doi.org/10.4000/nrt.5723>.



# Quelle mise à l'épreuve des comités sociaux et économiques en période de crise ?

*Amandine MICHELON*

La crise liée à la pandémie de Covid-19 en France en 2020 bouleverse l'organisation du travail et les relations professionnelles dans les entreprises. Dans ce contexte, les comités sociaux et économiques (CSE), pourtant dans la plupart des cas nouvellement instaurés depuis leur création avec les ordonnances du 22 septembre 2017, ont un rôle important à jouer. Cette période fait ressortir les tensions que soulève le passage au CSE. Ainsi, elle accentue les rapports qu'entretenaient les acteurs à la nouvelle instance auparavant : là où les CSE n'étaient que peu sollicités, les acteurs les délaissent entièrement. Ailleurs, les acteurs les vident presque entièrement de leur substance en se contentant d'une simple information auprès des élus, ou en leur préférant la négociation collective avec les délégués syndicaux ou encore la création d'instances *ad hoc*.

The crisis caused by the Covid-19 pandemic in France in 2020 has disrupted the organisation of workplaces and labour relations in companies. In this context, CSE (economic and social committees), in most cases newly set up since they were created by the orders of 22 September 2017, have an important role to play. This period has revived tensions raised by the transition to CSEs. Thus, the relationships previously held by participants in the new organisational structures are accentuated: where CSEs were rarely solicited, the participants neglect them entirely. Elsewhere, the participants make them almost entirely devoid of substance by settling for merely passing information to representatives, or by prioritising collective bargaining with union delegates or setting up *ad hoc* committees.

*Amandine Michelin est doctorante en sociologie au Centre de sociologie des organisations (CSO).*

En mars 2020, dans le contexte de la pandémie de coronavirus, le gouvernement français impose un confinement de la population sur le territoire national : la majorité des lieux publics ferment leurs portes, et sortir de son domicile n'est autorisé que sous certains motifs. Cette mesure, inédite en France, entraîne de profonds bouleversements dans l'organisation du travail. En télétravail ou non, certains secteurs et corps de métier font face à une augmentation significative de leur activité, tandis que d'autres s'organisent en activité partielle, avec ou sans maintien de salaire. La pandémie soulève des enjeux de santé et sécurité au travail, y compris dans des entreprises qui n'y sont habituellement pas familières.

Entre mars et septembre 2020, véritable période de crise<sup>1</sup>, les représentants du personnel ont théoriquement un rôle important à jouer : informés et consultés sur tout changement relatif aux conditions de travail, ils doivent également assurer le lien entre direction et salariés, dont ils permettent l'expression collective. Or l'année 2020 est aussi celle d'une transformation profonde des instances représentatives du personnel en entreprise, initiée par les ordonnances du 22 septembre 2017. En 2017, l'ordonnance n° 2017-1386 introduit en effet le comité social et économique (CSE), né de la fusion des anciennes instances représentatives du personnel : le comité d'entreprise (CE), le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et les délégués du personnel (DP). Cette fusion implique que les prérogatives de ces trois instances reviennent désormais à un nombre réduit de représentants réunis en une seule. Au 1<sup>er</sup> janvier 2020, toutes les entreprises d'au moins 11 salariés du secteur privé sont supposées avoir mis en place le CSE, nouvelle et désormais unique instance représentative du personnel. Seulement deux mois après la date limite de leur instauration, les CSE sont confrontés à la gestion de la pandémie. Interrogé par *Les Échos* le 13 octobre 2020, un dirigeant d'entreprise résume : « C'est comme si on se trouvait dans une Formule 1 sans savoir s'en servir. On pourrait aller très vite avec, mais on n'arrive même pas à la démarrer<sup>2</sup> ». Si, selon un sondage

---

1. Trois éléments peuvent caractériser une crise : la perte de sens, la déssectorisation et son aspect urgent, complexe et dynamique (Borraz, 2020). Tout en gardant à l'esprit cette définition rigoureuse de la notion de crise et le caractère imprécis de lui accoler l'adjectif « sanitaire », cet article se réfère à la période du premier confinement en France, de mars à mai 2020, sous le nom de crise sanitaire. Il conceptualise aussi la période de déconfinement, de mai à septembre 2020, en tant que crise, bien que celle-ci se poursuive sous d'autres formes. En effet, la période de déconfinement peut aussi être entendue comme une crise. Tout d'abord, parce que le déconfinement est une période de transition progressive vers un retour à la situation préexistante. Ensuite, parce que cette période dispose à bien des égards des mêmes caractéristiques que celle de confinement, dont les enjeux se prolongent dans ces mois de mai à septembre tout en changeant de formes. La perte de sens subsiste. Si l'on retrouve certains repères, le fonctionnement préexistant des choses n'est pas de retour pour autant, et de nouvelles normes se mettent en place : port du masque, distanciation sociale, télétravail maintenu, etc. Dans les entreprises, l'organisation de l'activité demeure incertaine et changeante. Il s'agit à ce moment de décider des mesures de plus long terme et d'évaluer les impacts de la période de confinement sur l'activité. Cette période est essentielle dans le travail de cadrage. Enfin, la période de déconfinement a aussi un caractère urgent, complexe et dynamique. En entreprise, cela se traduit par un manque de visibilité quant à l'évolution supposée de la situation et une incertitude sur les mesures de long terme à adopter, de même que sur leur nature proche ou lointaine.

2. H. Vialatte, « Dialogue social : les comités sociaux et économiques à l'épreuve du Covid », *Les Échos*, 13 octobre 2020, <https://bit.ly/3JrAOxX>.

## Encadré 1 - Méthodologie

Cet article se fonde sur une recherche menée dans le cadre du projet REGTRAV, post-enquête de l'enquête Relations professionnelles et négociations d'entreprise (REPONSE 2017), financé par la Dares et dirigé par Jérôme Pélisse (Pélisse *et al.*, 2021). Dans le cadre de ce projet, nous avons imaginé un épilogue visant à actualiser les données monographiques présentées dans le rapport pour offrir une description des enjeux de la mise en place du comité social et économique (CSE) dans ces entreprises. Il s'agissait de recontacter les acteurs des entreprises ayant fait l'objet de monographies approfondies pour le projet (18 structures au total à partir d'un peu plus de 50 entretiens initiaux). Cet article repose ainsi sur 12 entretiens menés avec des représentants de la direction et du personnel dans neuf entreprises différentes (tableau 1), qui s'ajoutent aux 54 entretiens menés dans les mêmes entreprises par des membres de l'équipe de recherche<sup>1</sup> quelques mois ou années auparavant (le travail de terrain débutant en 2018) et à la collecte de sources écrites diverses (accords d'entreprise, tracts syndicaux, notes de service, bilans sociaux, sites internet, rapports d'expertise).

Tableau 1 - Présentation des entreprises de l'enquête

	Effectifs	Activité	Organisations syndicales	Nombre d'entretiens initiaux	Personnes rencontrées à l'été 2020
Scenographix	27	Scénographie d'équipement	Aucune	4	Représentant de la direction
Chaudux	28	Vente et installation de brûleurs industriels	Aucune	2	Représentant de la direction
IME 2	60	Institut médico-éducatif et maison de retraite	CFDT mais CSE non syndiqué	5	Représentant de la direction
Nautique	80	Complexe sportif aquatique	CGT, FO, CFDT	4	Représentant de la direction
Assursanté	360	Protection sociale complémentaire	FO puis CFDT en 2019	6	DRH et délégué syndical CFDT
Soustraitelec	450	Fabrication de cartes électroniques	CFDT, CGT, FO	8	Délégué syndical CGT
Steelonia	500	Sidérurgie métallique	CGT, CFE-CGC, CFDT	7	Délégué syndical CFE-CGC et délégué syndical CGT
Assistplus	640	Assistance téléphonique	CFDT, CFTC, FO, CFE-CGC	6	DRH et délégué syndical CFDT
Musée*	1100	Culture	CFTC, CFDT, Solidaires, CGT puis UNSA en 2019	9	Élu du CSE

\* L'entretien avec l' élu du CSE de Musée a été mené par Jérôme Pélisse, que l'auteur tient à remercier.

1. Par ordre correspondant à celui du tableau 1 : Marie Liermier, Rebecca Levy-Guillain, Thomas Bailly, Amandine Michelon et Thomas Bailly, Audrey Chamboredon, Pauline Grimaud, Anaïs Bonanno et Jérôme Pélisse (pour les trois dernières monographies).



L'enquête est menée entre juillet et septembre 2020 dans la période dite de déconfinement. Cette situation particulière implique deux constats. Premièrement, elle porte sur un objet en évolution. Elle présente ainsi l'avantage de ne pas devoir convoquer la mémoire des individus et de capturer les éléments qui leur paraissent importants sur la période mais n'offre pas de recul suffisant vis-à-vis des événements. Deuxièmement, cette situation a des implications sur les conditions d'enquête (Bigi *et al.*, 2021) avec seulement deux entretiens menés en présentiel et une disponibilité limitée des acteurs, ce qui explique qu'il n'ait pas toujours été possible de rencontrer des représentants du personnel et de la direction de chaque structure.

Ifop publié en mars 2021<sup>3</sup>, 60 % des salariés sont satisfaits de l'accompagnement qu'ils ont reçu de la part de leur CSE pendant le confinement, 55 % des représentants du personnel considèrent que le passage au CSE a détérioré la qualité du dialogue social dans leur entreprise.

Dans le débat public et les discours des acteurs rencontrés (encadré 1), la pandémie de Covid-19, ses conséquences et les mesures qu'elle a impliquées sont définies comme un moment exceptionnel et chaotique, où l'ordre habituel considéré comme normal est bousculé, entraînant une forme de « crise post-accidentelle » : des situations d'incertitude, imprévisibles, déclenchées par un événement inattendu (Gilbert, 1992). La sociologie des crises offre une autre analyse : ces situations peuvent être comprises comme la « continuation de rapports politiques par d'autres moyens » (Dobry dans Borraz, Gisquet, 2019:60). Une telle lecture de la crise, normalement circonscrite à l'analyse des institutions et des politiques publiques, peut potentiellement être étendue à l'analyse du dialogue social en entreprise. Les périodes de confinement et déconfinement de 2020 ne traduiraient dès lors qu'une autre forme d'expression de rapports de force qui pré-existaient à la survenue de la pandémie. La situation de crise peut ainsi être perçue comme un « moment privilégié de lecture du pouvoir à partir d'une situation confuse » (Galland, 1992). C'est le postulat qu'adopte cet article en s'intéressant à la façon dont l'analyse de la gestion de la crise sanitaire traduit des problématiques posées par le passage au CSE qui préexistent à la survenue de la crise.

L'article se penche ainsi en premier lieu sur les bouleversements causés par les périodes de confinement et déconfinement et la mise en place des CSE (I). Il s'intéresse par la suite à ce que la gestion de crise traduit des rapports qui se jouent au sein de cette nouvelle instance (II).

---

3. Sondage Ifop « État des lieux du dialogue social en 2021 », publié le 18 mars 2021, en partenariat avec le cabinet Syndex, <https://www.ifop.com/publication/letat-des-lieux-du-dialogue-social-en-2021/>.

## I. Une crise qui survient peu après la mise en place des CSE

La crise sanitaire met les entreprises à l'épreuve, tant sur les questions d'organisation du travail que sur les questions de santé et sécurité au travail, sur lesquelles les CSE ont un rôle majeur à jouer. Toutefois, la création récente de cette instance dans un contexte de crise interroge sur sa capacité à jouer pleinement son rôle.

### I.1. Une nouvelle organisation du travail subite et subie...

Le confinement du 17 mars 2020 a obligé les directions à adapter, voire entièrement repenser l'organisation de l'activité afin de se conformer aux directives gouvernementales. Cependant, les entreprises n'ont pas toutes été impactées de la même façon par la mise en place du confinement. Deux lignes de séparation se dessinent : entre les entreprises selon les secteurs d'activité, et au sein des entreprises, entre salariés, selon la position hiérarchique occupée dans l'organisation.

Pendant le confinement, les directives gouvernementales concernant les entreprises consistent à appeler au télétravail dans la mesure du possible. Si l'activité ne s'y prête pas, la règle est de ne poursuivre que les activités économiques essentielles à la vie du pays. Dès lors, les conditions de travail pendant la période de confinement dépendent fortement des secteurs d'activité. Les impacts de la crise en termes financiers, mais aussi de conditions et modes d'organisation du travail et de relations sociales varient fortement d'un secteur à l'autre. Parmi les neuf entreprises étudiées ici, seules trois ont complètement fermé leurs portes (Musée, Scenographix et Nautique). Cinq ont fermé partiellement, c'est-à-dire soit pour une durée inférieure à celle du confinement, soit pour certains salariés seulement, soit pour certains bâtiments seulement (Chaudux, Assist-plus, Assursanté, Soustraitélec, Steelonia). Une est restée entièrement ouverte, mais en interdisant l'accès aux visites extérieures (IME2).

À l'IME2, la période de confinement a généré une augmentation de la charge de travail plutôt que l'inverse et le renforcement des mesures d'hygiène dans la maison de retraite a même nécessité l'appel en renforts de salariés situés sur d'autres établissements ayant fermé leurs portes pour la durée du confinement. Au contraire, certaines entreprises ont connu une chute brutale de l'activité, conduisant la direction à envisager des licenciements dans un futur proche comme chez Steelonia, voire à fermer des sites entiers dans le cas de Soustraitélec, avec la fermeture d'un de leurs sites du sud de la France au début de l'année 2021. D'autres, comme Chaudux, Assistplus, Musée ou Scenographix, rapportent de sévères pertes de rentrées d'argent sans inquiétude toutefois quant à l'avenir de l'entreprise : « On n'a pas besoin d'être sauvés : on a besoin d'être aidés, mais on n'a pas besoin d'être sauvés<sup>4</sup> ». Ainsi, selon le secteur, l'activité des entreprises a

---

4. Entretien de Jérôme Péliasse avec un élu CSE, Musée.

été plus ou moins impactée, de même que l'organisation du travail : recours au télétravail ou non, recours au chômage partiel ou non, mesures compensatoires concernant le maintien de salaire en cas d'activité partielle ou non, modulation du temps de travail ou non, etc. Cependant, ces ajustements varient également selon la nature de l'activité exercée, elle-même suivant souvent les lignes hiérarchiques de l'entreprise.

Le télétravail est souvent possible dans les métiers non manuels situés au plus haut de la hiérarchie : managers, cadres, administration, direction (Recchi *et al.*, 2020:10). Les métiers manuels et physiques ne peuvent souvent pas être adaptés en télétravail. La plupart du temps, ces occupations correspondent au bas de l'échelle hiérarchique des organisations : employés dont l'activité nécessite une présence sur site, ouvriers, agents d'entretien et de maintenance, etc. Ainsi, sur neuf entreprises, seulement une a eu recours au télétravail pour tous les salariés (Scenographix). Il n'y a pas du tout eu de télétravail dans deux entreprises (Nautique et l'IME 2). Parmi les six restantes, une partie seulement des salariés a poursuivi ses activités en télétravail, tandis qu'une autre partie continuait de se rendre sur place : service courrier, service maintenance, techniciens, etc. Chez Steelonia, le télétravail ne concerne par exemple que les fonctions support (achat, administration, logistique). Dans certaines entreprises, comme Chaudux, Scenographix, Assistplus ou encore Musée, le télétravail était déjà une pratique répandue pour une partie des salariés. Pour d'autres, le confinement de mars 2020, appliqué dans l'urgence, en constitue la première expérience, ce qui accentue le sentiment collectif de perte de repères.

Il en va de même pour le dispositif du chômage partiel, auquel ont eu recours sept entreprises, dont seulement une pour tous les salariés sans distinction d'occupations (Nautique), tandis que deux entreprises n'utilisaient pas le dispositif. Si certains secteurs sont plus affectés par une baisse d'activité que d'autres, l'activité partielle concerne également plus certains salariés que d'autres, encore une fois, selon la nature de l'activité et, bien souvent, la position hiérarchique occupée dans l'organisation. Direction, cadres et employés administratifs sont peu placés en chômage partiel. Chez Scenographix par exemple, les salariés ont tous été concernés par des mesures d'activité partielle à 60 % à l'exception de la direction et du service administratif. Chez Musée, le chômage partiel a été mis en place pour les 200 salariés (sur 1 150 environ) ne pouvant pas faire de télétravail. Il existe toutefois des entreprises où tous les salariés sont concernés par le chômage partiel, comme Nautique, le complexe sportif ayant été fermé jusqu'au début du mois de juillet. La plupart du temps, le degré d'activité partielle et sa durée sont déterminés par le service auquel le salarié appartient ou par sa position plus ou moins haute dans la hiérarchie de ce service. Chez Assursanté par exemple, les commerciaux ont été concernés par le chômage partiel à hauteur de 50 %, tandis que la direction technique en chômage partiel avait 80 % de présence, et que du côté des agents en charge des prestations faisant suite à des accidents et arrêts de travail, il n'y a pratiquement

pas eu de baisse de l'activité. L'enjeu est alors de déterminer qui sera concerné par du chômage partiel et qui ne le sera pas. Le recours au chômage partiel et les niveaux qu'il prend – avec ses conséquences salariales pas toujours entièrement compensées par l'entreprise – sont le résultat d'arbitrages de la direction sur diverses questions : niveau d'activité, prévisions économiques de l'entreprise, performance et efficacité du salarié, etc. Au sein d'une même organisation, entreprise, établissement ou même service, certains salariés peuvent être en chômage partiel tandis que d'autres ne le sont pas, ou dans des proportions activité/chômage différentes. Cette situation n'est pas sans créer des sources de tensions et d'inquiétudes au sein des collectifs de travail (Clouet, 2020). Chez Scenographix par exemple, les salariés avaient déjà fait l'expérience de l'activité partielle, au moment de la crise du bâtiment qui avait sévèrement touché l'entreprise et s'était accompagnée de licenciements quatre ans auparavant. La baisse d'activité liée à la crise sanitaire a donc suscité chez les salariés d'importantes inquiétudes, en particulier sur les raisons de leur mise en activité partielle parfois à la place de leurs collègues, et des spéculations sur un éventuel licenciement prochain.

De plus, les organisations ont dû faire face à la perte d'une partie plus ou moins grande de leur force productive, selon les secteurs d'activité, les profils qui les composent (saliariat plus ou moins féminin ou masculin, jeune ou âgé, à risques, avec ou sans enfant, etc.), la position hiérarchique et la nature de l'activité des salariés en question. Chez Scenographix par exemple, entreprise de 27 salariés, 8 salariés ont eu recours à un arrêt de travail pour garde d'enfants ou risque sanitaire, y compris des salariés dits « clefs » pour certains projets selon la représentante de direction. Chez Assistplus et

### Encadré 2 - Le refus du chômage partiel chez Assistplus

Assistplus fait partie des deux entreprises de l'enquête n'ayant pas eu recours au chômage partiel. Le DRH adjoint explique cela par l'appartenance au secteur de l'assistance et de l'assurance : « On ne voulait absolument pas des aides de l'État. » Plusieurs entreprises de ce secteur auraient fonctionné selon la même logique pendant la pandémie. Ce rejet du chômage partiel dans une entreprise dont l'activité a tout de même été très impactée par la pandémie selon les services, s'est traduit par une transformation de l'activité en elle-même sur la base du volontariat des salariés, de même qu'un changement des heures de travail : « Il fallait occuper nos collaborateurs » (DRH adjoint). Ainsi, tout en restant rémunérée par l'entreprise, une partie des salariés a été formée à répondre aux appels de la Croix Rouge et du Samu Social, tandis qu'une autre a vu ses horaires de travail diminuer après la signature d'un accord d'entreprise mettant en place un système d'annualisation des heures de travail avec des périodes hautes et des périodes basses.

dans l'IME 2, les secrétaires des CSE ont toutes deux été en arrêt pendant toute la durée du confinement. Chez Soustraitelec, c'est la déléguée syndicale CGT qui a conseillé aux salariés de se mettre en arrêt de travail, indiquant que l'infirmière du travail « n'a pas forcément fait son travail pour toutes les personnes qui étaient fortement à risque » et que les salariés « ont très très très peur ».

En effet, il était légitime de s'attendre à ce que les représentants du personnel jouent un rôle particulier dans la gestion de la crise. En plus de la remontée des réclamations individuelles et collectives des salariés, nombreuses dans une période de crise et de perturbation de l'organisation du travail, les missions des représentants du personnel élus au CSE impliquent une information et une consultation sur les questions de santé et sécurité au travail (notamment en cas de projet important, comme la mise en place du télétravail, de l'activité partielle ou le déménagement de locaux), mais aussi sur les orientations stratégiques et économiques de l'entreprise (toute politique ayant un impact sur l'organisation du travail, de l'activité, de l'emploi) ou encore par exemple en cas de licenciement économique.

## ***1.2. ... qui survient dans un contexte de bouleversement de la représentation du personnel en entreprise***

La crise sanitaire surgit dans un contexte particulier de bouleversement de la représentation du personnel en entreprise. Depuis le début de l'année 2020, toutes les entreprises de plus de 11 salariés sont supposées avoir mis en place une nouvelle instance représentative du personnel : le CSE.

D'une part, la crise met à l'épreuve des instances qui viennent potentiellement d'être créées. De fait, parmi les neuf entreprises de l'échantillon, la grande majorité des CSE sont mis en place au second semestre de l'année 2019 et ne comptent ainsi que quelques mois de fonctionnement avant la survenue d'une crise qui représente pour la nouvelle instance, au moins théoriquement, une charge importante. Deux entreprises de l'enquête n'ont pas finalisé la mise en place du CSE à l'annonce du confinement en mars 2020. Chez Musée, des luttes intersyndicales et un conflit avec la direction ont empêché la signature d'un règlement intérieur qui, sans accord de mise en place du CSE signé dans l'entreprise, représente le seul document instaurant les commissions qui le composent, dont la Commission santé sécurité et conditions de travail (CSSCT), au rôle potentiellement crucial dans cette période. Chez Steelonia, un contentieux juridique sur les élections professionnelles (contestation de la composition des collègues) a bloqué la mise en place de l'instance qui s'est vue retardée à l'été 2020.

D'autre part, les CSE sont mis en place par la conclusion d'un accord collectif ou, à défaut, par une décision unilatérale de l'employeur. L'ordonnance n° 2017-1386 indique les prérogatives dont disposent les CSE et fixe un plancher légal pour le nombre



d'élus qui les composent et les moyens qui leur sont accordés selon les effectifs salariés. Au-delà de ce plancher légal, il revient aux acteurs de la négociation collective en entreprise de décider de la composition et des moyens des CSE. Ainsi, tous les CSE ne sont pas mis en place par accord<sup>5</sup>. Sur les neuf entreprises qui constituent notre échantillon, toutefois, des négociations sont engagées dans au moins sept entreprises sans qu'elles n'aboutissent toutes à la signature d'un accord.

S'il existe une diversité de façons d'appréhender le CSE, accentuée par le caractère négocié de l'instance, cette diversité suit plusieurs facteurs : ancienne architecture de la représentation du personnel, bilan que tirent les acteurs des anciennes instances, présence et investissement d'organisations syndicales, manières dont les directions se saisissent des ordonnances, soit, en définitive, autant de paramètres recoupés par la principale tendance dégagée ici, la taille des entreprises. Dans les plus grandes entreprises, au plancher légal, la fusion des anciennes instances implique nécessairement une perte du nombre de mandats que ne vient pas entièrement compenser l'augmentation du crédit d'heures de délégation. Pour pallier cette perte, les organisations syndicales concentrent leurs efforts de négociation soit sur la question des moyens des élus (notamment le nombre d'heures de délégation, en particulier pour les membres de la CSSCT, obligatoire à partir de 300 salariés), soit sur l'obtention de mandats supplémentaires (participation des élus suppléants aux réunions de CSE, mise en place de représentants de proximité). Dans les plus petites entreprises, l'application du minimum légal n'entraîne pas une perte significative du nombre de mandats ou des moyens réservés aux élus du personnel. Le passage au CSE n'y est pas systématiquement négocié, en partie du fait de l'absence, plus courante, de délégués syndicaux<sup>6</sup>. Les instances représentatives du personnel n'y sont que peu sollicitées, les réclamations circulant souvent en dehors de ces instances, sur un mode plus informel et interpersonnel. Les enjeux de la mise en place du CSE dans de telles entreprises sont donc ailleurs, notamment dans la formalisation du dialogue social, voire sont inexistantes, avec certains acteurs qui expliquent que la mise en place de la nouvelle instance « ne change pas grand-chose », comme la directrice adjointe de Nautique. Malgré des manières d'appréhender le CSE diverses, dans la plupart des cas, la composition et les moyens des CSE s'écartent cependant peu du plancher légal fixé par les ordonnances.

Globalement, l'issue des négociations ou les décisions prises unilatéralement par la direction en cas d'absence d'accord aboutissent plutôt à deux cas de figure. Dans le premier, les règles s'éloignent peu du minimum légal, contribuant, dans les plus petits

---

5. Entre le 22 septembre 2017 et le 31 décembre 2019, on dénombre un peu plus de 8 500 accords de mise en place du CSE (Pélisse, Wolmark, *et al.*, 2021).

6. S'il existe d'autres façons de négocier un accord collectif en l'absence de délégués syndicaux dans l'entreprise, les négociations sur la mise en place du CSE sont majoritairement conduites par des délégués syndicaux, comme le montre le rapport d'évaluation des ordonnances du 22 septembre 2017 par le Comité d'évaluation des ordonnances travail publié en décembre 2021 (France Stratégie, 2021).

établissements, à des changements peu perceptibles et peu perçus et, dans les plus grands établissements, à une réduction importante du nombre de représentants. Dans le second, les règles semblent correspondre à la vision de départ des directions, plutôt qu'à celle des négociateurs syndicaux ou qu'à un compromis des deux. De fait, la négociation autour du passage au CSE souffre d'une asymétrie légale : l'employeur a toujours la possibilité, en l'absence d'accord, d'appliquer le minimum légal. Le délégué syndical CGT de Steelonia décrit par exemple les négociations qu'il a menées avec sa direction sur le CSE comme un « chantage » permanent à l'encontre des organisations syndicales, les représentants de la direction agitant la menace de l'instauration de la nouvelle instance par décision unilatérale de l'employeur avec application du plancher légal tout au long des négociations.

Une fois l'instance mise en place, il semble cependant que les acteurs ne s'en saisissent que peu, bien que ce constat se décline à des degrés divers, ici aussi, selon la taille des entreprises. Dans les plus petites entreprises de l'enquête, le CSE n'est que peu investi à la fois par les représentants de la direction et par les élus. À Scenographix, la descente d'informations et le traitement des réclamations des salariés, associés majoritaires dans l'entreprise, se déroulent en dehors de l'instance, notamment lors des assemblées générales de collaborateurs. Si cela aurait pu être lié à l'organisation de Scenographix en société coopérative et participative (Scop) – et l'est certainement en partie –, cette situation ne fait pas figure d'exception. Le représentant de la direction de Chaudux fait lui aussi état d'une faible sollicitation du CSE. Dans ce cas, l'investissement minimal dans les instances représentatives du personnel est nouveau ou tout du moins exacerbé par l'arrivée du CSE, et plus particulièrement par le renouvellement complet des élus du personnel dans l'entreprise. Cependant, il semble plus généralement que cette dynamique s'inscrive dans la prolongation de pratiques pré-CSE caractérisées par une faible sollicitation des instances. De fait, dans ces petites entreprises, le travail de représentation du personnel se déroule plutôt en dehors de l'instance qu'à l'intérieur, sur le mode de fonctionnement des anciens délégués du personnel, seule instance alors obligatoire dans les entreprises entre 11 et 50 salariés. Le CSE est perçu comme trop formel, traitant de questions pas toujours pertinentes, en décalage avec le fonctionnement habituel des relations sociales dans l'entreprise : « Il n'y aurait pas de CSE que ça ne me dérangerait pas parce qu'on est une petite entreprise, tout le monde se connaît », résume ainsi le représentant de la direction de Chaudux. Ce constat ne se retrouve cependant pas dans les plus grandes entreprises de l'échantillon, où le CSE apparaît au contraire comme une instance qui vit, bien que souvent avec difficulté. Les représentants du personnel des plus grandes entreprises font part d'un manque de moyens ou d'élus qui freine une prise en charge efficace de tous les sujets rassemblés dans cette nouvelle instance. En effet, l'organisation d'une seule réunion de CSE dans laquelle tous les thèmes doivent être traités, couplée au manque de moyens des élus pour le travail quotidien en dehors des instances, complexifie le traitement de certaines questions, notamment celles de

proximité, et de santé et sécurité : « Maintenant, on est tous obligés de s'en charger. Et... je rappelle, on n'a que 22 heures », déplore la déléguée syndicale CGT de Soustraitélec.

Les mesures de confinement et de déconfinement décidées face à la pandémie de Covid-19 et son évolution engendrent ainsi une véritable crise dans les mondes professionnels à travers notamment les bouleversements de l'organisation du travail qu'elles impliquent. Cette crise nécessite un investissement particulier des élus, alors même que les instances de représentation du personnel viennent de subir une profonde transformation. L'arrivée du CSE ne s'est faite en effet bien souvent qu'au second semestre de l'année 2019 et, quelle que soit la raison – manque d'élus, de moyens ou désinvestissement de l'instance –, les nouveaux CSE peinent à traiter les questions de santé et sécurité au travail ainsi que les questions de proximité. Ces deux problématiques se voient justement accentuées par la crise.

## II. Une gestion de crise qui donne à voir les limites des CSE

La crise touche précisément les deux sujets qui ne trouvent pas leur place dans les CSE : proximité et santé. De ce fait, la gestion de la crise s'inscrit dans la continuité des pratiques pré-crise de dialogue social dans les CSE, tout en accentuant les dysfonctionnements de la nouvelle instance. En partie pour ces raisons, la gestion de la crise passe également par un contournement complet des CSE et la création, dans certains cas, d'instances *ad hoc*.

### II.1. Une crise qui exacerbe les problématiques soulevées par le passage au CSE

La pandémie de coronavirus et les mesures inédites qu'elle a impliquées affectent directement les deux tensions soulevées par le passage au CSE : proximité et santé et sécurité au travail. En plus de susciter dans le débat public des discussions sur les risques de contamination au travail – en témoignent les controverses sur la reconnaissance du coronavirus comme maladie professionnelle (Cavalin *et al.*, 2021) –, l'épidémie a provoqué des réflexions sur les risques psychosociaux provoqués par les mesures de confinement et déconfinement (généralisation du télétravail, mise en place du chômage partiel ou au contraire augmentation brutale de l'activité, etc.) et la nécessité d'une proximité entre salariés, mais aussi avec leurs directions, leur lieu de travail et leurs représentants. La crise implique un éclatement des situations de travail qui complexifie l'établissement ou le maintien d'un lien de proximité entre représentants et salariés, déjà déstabilisé par le passage au CSE.

La situation de distanciation la plus flagrante est bien sûr celle de l'éloignement physique de l'entreprise à travers la pratique du télétravail. Mais sur les lieux de travail aussi, tout est fait pour limiter les contacts entre salariés et imposer une distanciation physique

afin de réduire les risques de contamination. Chez Steelonia, avec l'accord de l'inspection du travail et sur la base du volontariat des salariés, l'aciérie, normalement organisée en 3x8, passe en 2x12. Les équipes ont des horaires décalés afin d'éviter que les salariés ne se croisent dans les vestiaires. La proximité est mécaniquement remise en cause entre les salariés isolés à leur domicile (en télétravail ou en arrêt maladie) et les salariés éclatés en petits groupes sur le lieu de travail. Elle est d'autant plus difficile à établir que l'appartenance à une identité commune, élément constitutif de la garantie de ce lien de proximité (Ruiller *et al.*, 2017), n'est plus saillante du fait de l'éclatement des situations (diverses formes d'arrêts du travail, télétravail dans des conditions plurielles, travail sur place avec différents enjeux). Il existe dans beaucoup de cas une inégalité de moyens et de conditions entre les salariés en télétravail et ceux sur place. Chez Assistplus, de mi-mars à mi-avril 2020, alors qu'ils continuent de se rendre tous les jours sur leur lieu de travail, les salariés du service courrier et les deux techniciens placés à l'accueil n'ont pas accès à des tickets restaurant, malgré l'absence de lieu de restauration sur place, tandis que leurs collègues en télétravail continuent de bénéficier des leurs. Pour les représentants des salariés, et en particulier les organisations syndicales à qui ce rôle incombe, cet éclatement complexifie les prises de position : il est difficile de savoir quoi revendiquer, négocier ou même sur quoi communiquer lorsque les salariés rapportent des conditions et des demandes très différentes, parfois contradictoires, et que les représentants sont conscients de n'avoir accès qu'à une bribe de leurs demandes du fait de cette distanciation. Chez Steelonia par exemple, la direction générale décide à l'été 2020 d'une « prime Covid » pour les salariés restés sur place, plus particulièrement destinée à ceux ayant vu leurs heures de travail s'allonger (équipes en 2x12 plutôt qu'en 3x8). Cette décision est prise unilatéralement, sans être le résultat d'une réclamation des organisations syndicales, que le caractère sélectif de la prime met dans l'embarras : « On s'est retrouvés un petit peu embêtés... Si on avait dû poser une revendication... », s'interroge le délégué syndical CGT.

De plus, les CSE sont surchargés par l'accumulation des mesures, les changements dans les protocoles sanitaires et la réduction voire le non-respect des délais de consultation. Cette situation exacerbe ainsi des tensions déjà soulevées par le passage à la nouvelle instance et présentes dès le début de sa mise en place, concernant le manque de moyens rapporté par les élus et documenté dans certaines études<sup>7</sup>. Les élus doivent rendre un avis sous huit jours en fonction des informations données et partagées avec eux par leurs employeurs. Ces informations prennent souvent la forme de centaines de pages de données sur la situation économique de l'entreprise ou les politiques RH ; une lecture technique, dense et chronophage. À partir de mars 2020, les CSE sont donc rapidement surchargés, y compris lorsqu'il s'agit de simplement appliquer les mesures décidées par les autorités publiques.

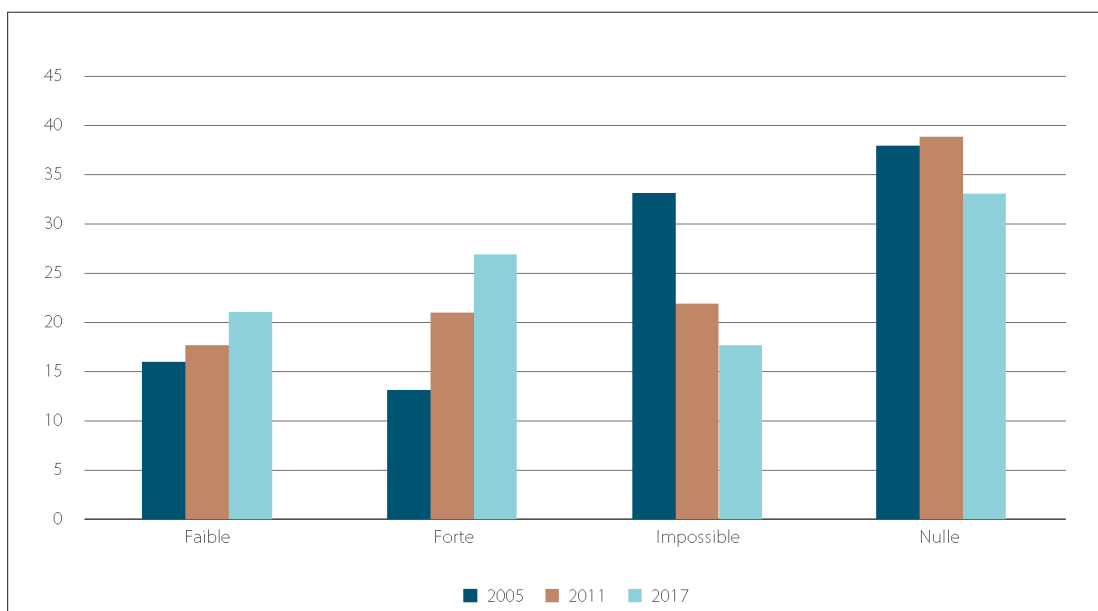
---

7. Voir à ce sujet les rapports d'évaluation des ordonnances du 22 septembre 2017 publiés par le Comité d'évaluation des ordonnances Travail (France Stratégie, 2021).

En temps de crise, la proximité avec les salariés est un enjeu d'autant plus important pour les représentants du personnel. Elle constitue de fait une demande expresse de la part des salariés, particulièrement lors du confinement. Parfois, cette demande de proximité émane aussi des représentants eux-mêmes, en particulier des moins expérimentés : sentant que l'on attend d'eux une prise de position, si ce n'est une consultation en instance, les représentants cherchent à sonder leurs mandants. Cette communication est dès lors passée par de nouveaux canaux, impliquant parfois l'apprentissage d'une nouvelle plateforme de communication, voire d'une nouvelle technologie : messagerie professionnelle, Teams, WhatsApp, Zoom, Skype, Facebook, etc. Ces outils ne sont toutefois pas accessibles de façon égale à tout le monde, à la fois sur et en dehors des lieux de travail (Olivesi, 2012).

### Graphique 1 - Intensité des pratiques numériques déclarées par les représentants du personnel (2005-2017)

En %



Champ : Établissements d'au moins 20 salariés disposant de représentants du personnel (RP).

Note : La variable intensité des pratiques numériques (*pratnum*) est construite à partir des déclarations des représentants du personnel dans le volet RP de l'enquête REPONSE sur les activités faites au cours des trois dernières années précédant le questionnaire. Les activités prises en compte sont l'envoi généralisé de courriers électroniques, la mise en ligne d'informations sur un Intranet, la mise en ligne d'informations sur Internet, et l'ouverture de forum ou de groupe de discussion sur Internet. La variable se décline en quatre modalités selon l'intensité des pratiques numériques déclarées par les représentants du personnel : faible (le représentant a fait au moins une de ces activités mais moins d'une fois par trimestre), forte (le représentant a eu recours à au moins une de ces activités au moins une fois par trimestre), impossible (la technologie n'est pas disponible sur le lieu de travail ou son utilisation n'est pas autorisée) et nulle (le représentant n'a jamais pratiqué aucune des activités précitées, bien que cela soit autorisé et que la technologie soit disponible),

Source : enquêtes REPONSE 2005, 2011 et 2017, volet Représentants du personnel, Dares, pondération normalisée des bases RP.

Pendant les heures de travail, l'accès à ces technologies dépend fortement du poste ou du métier, du secteur d'activité et, pour les représentants du personnel, de ce qui a été négocié dans l'entreprise. La construction d'une variable « intensité des pratiques numériques des représentants du personnel » dans l'enquête REPONSE permet de constater que depuis 2005, si les représentants du personnel se saisissent de plus en plus de ces outils, leur non-utilisation reste majoritaire en 2017 (graphique 1).

Si 33 % des représentants du personnel ne déclarent aucune utilisation du numérique dans le cadre de leurs fonctions, ce chiffre est en baisse depuis 2005. Parallèlement, le pourcentage de représentants du personnel ayant développé des pratiques numériques augmente entre 2005 et 2017. Toutefois, l'utilisation des nouvelles technologies dans le cadre du mandat demeure impossible pour 18 % des représentants du personnel en 2017, soit parce que la technologie n'existe pas dans l'entreprise, soit parce qu'elle est interdite par leur employeur. L'utilisation de ces ressources dépend aussi des moyens accordés aux instances représentatives du personnel : heures de délégation, formation à ces outils, mais aussi accès à un téléphone portable ou un ordinateur portable fourni dans le cadre des fonctions de représentation, etc. Certains représentants du personnel ont, dans cet esprit, obtenu des moyens de communication supplémentaires. Chez Assistplus, un accord portant sur les tracts électroniques a été signé pendant le premier confinement. Il offre la possibilité d'en publier un par mois, « ce qui n'est pas énorme » pour le délégué syndical CFDT. Toutefois, dans la majorité des cas, les représentants du personnel ont continué leurs activités pendant la crise, à distance, avec les mêmes moyens qu'auparavant, et ont ainsi souvent dû compter sur leurs ressources personnelles (réseaux sociaux personnels, numéros de téléphone personnels) pour maintenir le contact avec les salariés, et ce, malgré les enjeux en termes de droit à la déconnexion et de confidentialité de certaines informations que cela implique.

Le confinement de mars 2020 marque le début d'une année de bouleversements dans l'organisation du travail. Cette crise touche directement des points sensibles comme le traitement des questions de proximité et de santé et sécurité au travail qui étaient déjà en tension dans les CSE nouvellement créés.

## ***II.2. Une crise qui exacerbe les dysfonctionnements des CSE : d'un délaissement complet de l'instance au maintien de relations purement institutionnalisées***

Durant la crise, les représentants du personnel font majoritairement état d'une communication difficile entre eux et les salariés, notamment dans la remontée des informations, en particulier de leurs opinions sur les questions de santé et sécurité au travail : « On était en difficulté pour savoir ce qu'attendaient les gens<sup>8</sup>. » Pour certains,

---

8. Entretien de l'auteur avec un délégué syndical CGT de Steelonia.

le contact avec les salariés était même inexistant, la direction étant l'intermédiaire principal, comme à Chaudux, Nautique ou encore Scenographix, où la représentante de la direction estime que « le CSE n'est pas là pour ça ». Cette situation se retrouve dans les entreprises où les CSE étaient déjà peu investis en tant qu'instances de dialogue social et de remontée des réclamations, soit majoritairement les petites entreprises sans présence syndicale. En effet, si l'on observe un maintien de relations institutionnalisées là où elles existaient déjà avant la crise, on remarque également un délaissement complet des instances représentatives du personnel là où elles étaient déjà précaires avant la crise. Dans les petites entreprises, les instances représentatives du personnel sont entièrement effacées pendant la période de confinement. Chez Nautique, la directrice adjointe de l'établissement explique que les réunions du CSE étaient « interdites », le mot d'ordre étant « la protection des salariés en premier lieu ». Il en va de même à Chaudux où aucune réunion de CSE n'a eu lieu, alors que personnel et direction maîtrisent les outils de la visioconférence. Dans ces entreprises, les CSE déjà contournés, perçus comme inefficaces ou inutiles par une majorité des acteurs (et notamment les directions) sont entièrement délaissés pendant la crise.

À l'inverse, là où les CSE étaient déjà sollicités avant la crise, on constate un maintien de relations institutionnalisées entre directions et représentants du personnel à travers les réunions de l'instance. Dans la majorité des plus grandes entreprises, les réunions du CSE et de la CSSCT se déroulent à la même fréquence qu'en temps dit normal, parfois en visioconférence mais pas toujours. À Assistplus, le DRH adjoint décrit des réunions de CSE qui fonctionnent « admirablement bien : ce ne sont plus des tribunes ». La négociation collective y constitue même un outil de gestion de crise. Trois accords sont ainsi signés à Assistplus pendant la période de crise. L'un deux, sur « les mesures d'urgence à prendre au sein d'[Assistplus] France pour faire face aux conséquences économiques de l'épidémie de Covid-19 », que le DRH adjoint qualifie d'« extrêmement important », modifie les principes d'une modulation du temps de travail, déjà présente chez Assistplus sous forme d'annualisation. Il semble toutefois que le délégué syndical CFDT n'accorde pas la même importance à cet accord. S'il mentionne lui-même la mise en place d'une modulation du temps de travail différente de celle régissant les horaires des salariés auparavant, il ne se souvient pas avoir signé un accord à ce sujet. Ce constat n'est pas sans rappeler la compréhension différenciée qu'ont les acteurs des événements qui régissent le dialogue social en entreprise (Blavier, Péliasse, 2019).

Dans la majorité des cas, si les relations institutionnalisées sont préservées, à travers les réunions de CSE par exemple, il n'y a pas pour autant d'intégration des représentants du personnel à la gestion de crise. À l'IME2, malgré le maintien des réunions de CSE mensuelles, les représentants du personnel n'ont pas eu de rôle à jouer dans la gestion de la crise : les protocoles à suivre sont élaborés en comité de direction et soumis aux représentants du personnel à titre d'information seulement. Concernant la consultation des

représentants du personnel, la directrice par intérim de la maison de retraite de l'IME2 indique : « Après, est-ce que c'est vraiment leur rôle ? Je ne suis pas sûre. » La situation de crise a en effet entraîné un brouillage des notions d'information et de consultation du CSE.

Les réunions de CSE sont ainsi souvent prises comme l'occasion de « tenir au courant les représentants du personnel<sup>9</sup> », autrement dit, de communiquer sur la gestion de crise et de faire descendre les informations le long de la chaîne hiérarchique. À Musée, les élus ont voté sur les phases successives du plan de reprise proposé par la direction, mais l'élu CSE souligne : « Tout ça, ce n'était que de l'info. On n'avait aucune marge de manœuvre là-dessus et beaucoup de questions ont été éludées<sup>10</sup>. » Cette situation mène même certaines organisations syndicales à menacer de recourir au tribunal pour entraver au fonctionnement du CSE.

Entre délaissement complet de l'instance en période de crise dans des entreprises où elle était régulièrement contournée et maintien de relations purement institutionnalisées dans le respect du droit là où l'instance peinait à vivre sur les questions de proximité et de santé et sécurité (qui sont les deux principales questions en cette période), la crise opère un effet de loupe sur des dynamiques entamées bien avant sa survenue.

### ***II.3. Une gestion de crise qui s'appuie parfois aussi sur la création d'instances ad hoc***

Lorsque les représentants du personnel sont intégrés à gestion de la crise, c'est bien souvent après une prise de position forte de leur part ou une menace envers leurs directions. La déléguée syndicale CGT de Soustraitélec raconte ainsi qu'au début de la période de confinement, la direction « prenait ça [les mesures de protection des salariés] à la légère », ce qui l'a poussée à menacer sa direction de contacter la préfecture ou de recourir à l'inspection du travail :

« Ce n'est pas possible de continuer à travailler comme ça, surtout qu'on n'est pas une entreprise essentielle à la vie du pays. (...) Et ensuite [après sa menace d'alerter une inspectrice du travail], ça s'est très bien passé hein. La direction, lorsqu'on allait les voir et qu'on leur demandait de mettre en place certaines choses pour les mesures barrières ou autres... Il n'y a pas eu de souci, après, ils ont été à l'écoute, ils ont pris les mesures. »

À Steelonia, le délégué syndical CGT décrit quant à lui un départ « assez chaotique ». Le lundi 16 mars au soir, l'équipe de nuit refuse de commencer le travail si la direction ne met pas en place de meilleures mesures de protection des salariés. Avec l'appui des représentants du personnel syndiqués CGT, une vingtaine de salariés font valoir leur

---

9. Entretien de l'auteur avec une déléguée syndicale CFDT d'Assuranté.

10. Entretien de Jérôme Pélisse avec un élu UNSA au CSE de Musée.



droit de retrait. L'équipe du mardi matin menace de faire la même chose. La direction décide dès lors de fermer l'usine. Après cet épisode, une cellule de crise est créée et se réunit quotidiennement jusqu'au mois de septembre 2020, et ce, malgré la mise en place du CSE, certes retardée, au début de l'été 2020. La cellule de crise de Steelonia rassemble les délégués syndicaux, les chefs de service, la responsable des ressources humaines, le responsable hygiène, sécurité, environnement (HSE) et le médecin du travail. En parallèle, les réunions du CSE se maintiennent, ne servant qu'à acter les mesures décidées dans les cellules de crise. Lorsque les salariés entament un retour progressif sur leur lieu de travail, à partir du 11 avril, un comité de surveillance de l'application des mesures décidées en cellule de crise est instauré avec les délégués syndicaux et des membres de la direction, visant à faire des tournées dans les ateliers et engager des discussions sur les conditions de travail avec les salariés. Les deux délégués syndicaux rencontrés, CGT et CFE-CGC, semblent satisfaits du déroulement des choses et de la place que les représentants du personnel ont réussi à prendre dans la gestion de la crise :

« Le dialogue a bien fonctionné, on a été entendu... Ils étaient contents d'avoir notre écho. (...) Tout ce qu'on a demandé, ils l'ont fait<sup>11</sup>. »

« Un dialogue social constant. (...) On est relativement à l'écoute. On a une direction qui n'a jamais restreint ou interdit des dépenses liées à la santé ou à la sécurité<sup>12</sup>. »

Comme dans la gestion gouvernementale de la crise, les acteurs inventent donc de nouvelles instances et organisations, celles qui existent déjà étant sinon totalement délaissées du moins vidées pour partie de leur substance (Bergeron *et al.*, 2020). Il est frappant de constater que cette cellule de crise, centralisée, n'implique que partiellement les acteurs locaux, aussi bien directions d'établissements que représentants du personnel. Pourtant, si quelques tensions émergent de cette situation, aucun conflit majeur n'éclate et les acteurs à tous les niveaux se montrent plutôt accueillants de cette instance *ad hoc* : « On a été d'accord pour un mode de fonctionnement en dégradé<sup>13</sup> ». Son organisation rappelle pourtant en beaucoup de points celle des CSE : fréquence de réunions, missions, présence de représentants des directions et de représentants du personnel, etc. Dès lors, pourquoi avoir créé une instance *ad hoc* alors même qu'il en existait déjà une chargée des mêmes missions ?

Selon Malka Older (2019), en période de crise, la naissance d'organisations éphémères au sein des gouvernements permet de recréer des formes familières d'organisations et ainsi de retrouver des repères au milieu de l'incertitude, nécessaires à toute forme d'action. Les organisations, instances ou titres éphémères fabriqués pendant la

---

11. Entretien de l'autrice avec un délégué syndical CGT de Steelonia.

12. Entretien de l'autrice avec un délégué syndical CFE-CGC de Steelonia.

13. Entretien de l'autrice avec un délégué syndical CGT de Steelonia.

crise serviraient à rebâtir des frontières organisationnelles perdues entre les rôles de chacun. Dans le cas de Steelonia, parler de perte des frontières organisationnelles est certainement excessif : directions et élus connaissent les rôles qu'ils ont à jouer. Cependant, les distinctions entre information et consultation et entre local et central n'apparaissent pas de façon aussi claire qu'avant la crise : les frontières organisationnelles sont sans doute plus floutées qu'effacées. Dans leur analyse de la gestion de la pandémie par les autorités françaises, Henri Bergeron *et alii* (2020) constatent aussi la création d'instances *ad hoc* dans le cas de la pandémie de Covid-19. En s'appuyant sur la théorie relationnelle du pouvoir, les auteurs formulent plusieurs motifs expliquant la mise en place de ces organisations, qui peuvent être étendues à l'analyse de la cellule de crise de Steelonia. Premièrement, la création d'instances *ad hoc* permet d'éviter de donner une place à la table à des personnes dont les solutions n'ont pas la préférence des autorités, en l'occurrence ici des directions centrales. Typiquement dans le cas des entreprises, il peut s'agir de se reposer sur les compétences des élus centraux, et leur compréhension des enjeux économiques globaux auxquels se soumet l'entreprise, pour éviter les propositions par des élus locaux jugées trop coûteuses ou mal adaptées. Deuxièmement, il s'agit aussi d'éviter des personnes ou des organisations considérées comme ayant failli par le passé ou susceptible de faillir. À Steelonia par exemple, après une contestation des élections professionnelles en 2019, les CSE ne sont pas entièrement mis en place en 2020 : il n'y a pas encore de règlement intérieur et les commissions, dont les CSSCT, ne sont pas formées en mars 2020. Troisièmement, le contrôle sur la nomination des membres de l'instance *ad hoc* permet de ne pas rassembler des personnes ou des organisations en conflit qui viendraient polluer l'efficacité des prises de décision. Dans les grandes entreprises, le dialogue social est de fait bien souvent moins conflictuel en central qu'en local. Enfin, les instances *ad hoc* permettent aux autorités de ne pas s'en remettre à des instances dont les process leur retirent le contrôle sur les décisions, comme l'information-consultation de CSE en niveau local. Leur création permet ainsi de contrôler les acteurs invités et notamment d'étendre cette liste d'invités au besoin. Plutôt que de recourir à un CSE dont la composition est dictée par la loi, il s'agit de créer une instance composée selon ses propres souhaits, avec plus ou moins – mais plutôt moins – de personnes et d'expertises différentes. Si la cellule de crise de Steelonia court-circuite le rôle des élus des CSE, elle permet une intégration des délégués syndicaux dans la prise de décision.

Un autre exemple est celui de la création de « référents Covid », notamment à Nautique et Assursanté, c'est-à-dire de salariés désignés par la direction pour informer leurs collègues sur les risques de contamination et les gestes barrières, réagir en cas de suspicion de maladie, et rendre compte à la direction des conditions de travail des salariés et de leurs éventuelles réclamations. À Assursanté, ils sont désignés parmi les salariés travaillant sur place, un par service, sans préférence d'appartenance au CSE ou de rôle de responsable syndical. À Nautique, ils sont choisis parmi les maîtres-nageurs

car l'un d'eux est obligatoirement présent pour assurer l'ouverture de la piscine. Le rôle des « référents Covid » n'est alors pas sans rappeler celui de représentants de proximité, non instaurés dans ces deux entreprises : leurs missions sont pensées pour pallier un éloignement de la direction et des élus du CSE des salariés.

Ainsi, dans la majorité des cas, si les relations institutionnalisées sont maintenues à travers les réunions CSE, il n'y a pas pour autant d'intégration des représentants du personnel à la gestion de crise. Sans action forte de la part des représentants du personnel, ces derniers ne sont pas consultés, ou bien uniquement dans le but de valider les décisions prises par la direction. Ils ne semblent pas prendre part aux processus d'élaboration de ces décisions : l'expertise du CSE ou de la CSSCT, mais aussi la connaissance des conditions de travail de leurs collègues salariés qu'ils représentent sont largement ignorés par la direction. Les instances représentatives du personnel sont généralement contournées, ou mises dans la boucle de manière formelle et descendante. Cette situation traduit ainsi en creux un échec des CSE à prendre en charge les questions de proximité et santé et sécurité au travail. Même en période de crise, les acteurs ne se saisissent pas des potentialités de l'instance, sans que cela ne crée de conflit entre direction et représentants du personnel (à l'exception de Soustraitélec et Steelonia, où le conflit a mené à la création d'une instance *ad hoc*). La mise en place de cette instance *ad hoc* est venue court-circuiter les CSE qui ont échoué à trouver leur rôle dans cette crise. De même, la mise en place de référents Covid traduit le besoin de disposer d'un relai au plus proche du terrain pour les directions et représentants du personnel, relai qui était peut-être à trouver auparavant dans les délégués du personnel qui ont disparu avec la mise en place des CSE et qui n'ont pas toujours été remplacés par des représentants de proximité ou tout du moins pas toujours de façon satisfaisante<sup>14</sup>.

## Conclusion

Entre le passage à une nouvelle et unique instance – le CSE –, démarré en 2017 mais arrivant à échéance en 2020, et la survenue d'une crise dite sanitaire, les événements de l'année 2020 ont fortement bousculé la représentation du personnel en entreprise. L'analyse de la gestion de la crise met en lumière les difficultés et les tensions qui traversent les CSE de notre enquête.

En effet, la mise en place des CSE met en péril le traitement des questions de proximité – auparavant assuré par les délégués du personnel grâce aux réclamations individuelles et collectives, le comité d'entreprise au moyen, entre autres, des activités sociales et culturelles et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail à

---

14. Voir à ce sujet le dossier de *Droit social* n° 3 publié en mars 2022. Les représentants de proximité doivent être mis en place par accord d'entreprise. Or, seulement un quart des accords de mise en place du CSE instaurent des représentants de proximité et aucun accord dédié uniquement à ces nouveaux acteurs n'a été recensé.

travers les visites d'établissements. La fusion des instances représentatives du personnel en une seule, le CSE, participe à une centralisation de la représentation du personnel en ce qu'elle ne dote pas les nouveaux élus du CSE, faute d'accord collectif stipulant le contraire, de moyens suffisants pour faire face à leurs nouvelles missions et obligations de consultation. La mise en place des CSE interroge également la place accordée aux questions de santé et sécurité au travail dans la nouvelle instance. Auparavant, les établissements de plus de 50 salariés disposaient de représentants du personnel spécialisés dans la prise en charge de ces questions – souvent techniques, voire sensibles. La fusion des anciennes instances, si elle permet un décloisonnement dans l'articulation entre santé et sécurité au travail et santé financière ou orientation économique et stratégique de l'entreprise, procède également à un ensevelissement de la santé au travail parmi d'autres thèmes et ainsi possiblement à la dissolution du sujet dans la masse.

Tout en grossissant ces enjeux qu'elle touche directement, la crise fait ressortir les tensions que soulève le passage au CSE dans les entreprises. Ainsi, elle accentue les rapports qu'entretenaient les acteurs à la nouvelle instance : là où celle-ci n'était que peu sollicitée, les acteurs la délaissent entièrement, et ce, malgré le rôle qu'elle est supposée jouer en termes d'information et de consultation. De même, là où elle ne vivait qu'avec difficulté, les acteurs la voient presque entièrement de sa substance en se contentant d'une simple information auprès des élus, ou en lui préférant la négociation collective avec les délégués syndicaux ou encore la création d'instances *ad hoc*. De futures recherches permettront d'établir le rôle que la nouveauté des CSE a joué dans cette gestion de crise : peut-être ce phénomène est-il lié au caractère peu expérimenté de l'instance, à une mise en place parfois pas entièrement achevée, ou encore au renouvellement des élus en son sein qui n'ont parfois pas encore été formés.

## Références bibliographiques

- Bergeron H., Borraz O., Castel P., Dedieu F. (2020), *Covid-19 : une crise organisationnelle*, Paris, Presses de Sciences Po.
- Bigi M., Clouet H., Mondon-Navazo M., Noûs C. (2021), « Des conditions d'enquête aux conditions d'emploi. Le travail de sociologue en temps de confinement », *Les Mondes du travail*, n° 26, p. 83-100, <https://bit.ly/3JeDtup>.
- Blavier P., Péliasse J. (2019), « Voir toujours midi à sa porte ? Divergences et désaccords entre acteurs des relations professionnelles en entreprises pendant les années 2000 », *Sociologie*, vol. 10, n° 2, p. 113-129, <https://doi.org/10.3917/socio.102.0113>.
- Borraz O. (2020), « Qu'est-ce qu'une crise ? », Dossier, « Les sciences sociales en temps de crise : le Covid-19 », 20 avril, <https://bit.ly/3OHv83R>.
- Borraz O., Gisquet E. (2019), « L'extension du domaine de la crise ? Les exercices de gestion de crise dans la gouvernance de la filière nucléaire française », *Critique internationale*, vol. 85, n° 4, p. 43-61, <https://doi.org/10.3917/crii.085.0043>.
- Cavalin C., Henry E., Jouzel J.-N., Péliasse J. (2021), « De la loi de 1919 à la Covid-19 : l'histoire sans fin de la sous-reconnaissance des maladies professionnelles », *Raison présente*, vol. 2, n° 218, p. 57-66, <https://doi.org/10.3917/rpre.218.0057>.
- Clouet H. (2020), « Travailleurs confinés, conflits débridés ? », Dossier, « Les sciences sociales en temps de crise : le Covid-19 », 21 avril, <https://bit.ly/3OI5hZx>.
- France Stratégie (2021), *Évaluation des ordonnances du 22 septembre 2017 relatives au dialogue social et aux relations de travail*, Rapport du comité d'évaluation, décembre, <https://bit.ly/3IYWD7N>.
- Galland J.-P. (1992), « C. Gilbert, Le pouvoir en situation extrême. Catastrophes et Politique », *Les Annales de la recherche urbaine*, n° 57-58, p. 221-222, <https://bit.ly/3S8bzVi>.
- Gilbert C. (1992), *Le pouvoir en situation extrême. Catastrophes et politique*, Paris, L'Harmattan.

- Older M. (2019), *Organizing After Disaster: The (Re)emergence of Organization within Government after Katrina (2005) and the Touhoku Tsunami (2011)*, Thèse de doctorat en sociologie, Institut d'études politiques de Paris, <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-03411936>.
- Olivesi S. (2012), « Le syndicalisme à l'épreuve de la communication », *Questions de communication*, n° 21, p. 269-290, <https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.6702>.
- Péliasse J. (coord.), Blavier P., Bonanno A., François P., Gourgues G., Grimaud P. (2021), « Tensions et conflits du travail dans les établissements français depuis les années 2000 », *Rapport d'études*, n° 08, Dares, septembre, <https://bit.ly/3PIwdJW>.
- Péliasse J., Wolmark C. (coord.), Blondet C., Dabosville B., Fleury N., Ilieva V., Langaney C., Lay-Dufant M., Le Lay G., Michelon A., Odoul-Asorey I., Peskine E., Rémond A., Rustique A. (2021), *Le représentant de proximité : une figure au cœur des enjeux de la nouvelle représentation collective des salariés*, Rapport final pour le Comité d'évaluation des ordonnances Travail, 15 novembre, <https://bit.ly/3Je7URF>.
- Recchi E., Ferragina E., Godechot O., Helmeid E., Pauly S., Safi M., Sauger N., Schradie J., Tittel K., Zola A. (2020), « Living through lockdown: Social inequalities and transformations during the COVID-19 Crisis in France », *OSC Papers*, n° 2020-1, July, <https://hal-sciencespo.archives-ouvertes.fr/hal-03203721>.
- Ruiller C., Dumas M., Chédotel F. (2017), « Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail », *RIMHE*, vol. 27, n° 3, p. 3-28, <https://doi.org/10.3917/rimhe.027.0003>.

# Le rôle de la branche après les ordonnances Macron : entre permanence et renouvellement<sup>1</sup>

*Noélie DELAHAIE, Anne FRETTEL, Héloïse PETIT, Nicolas FARVAQUE, Kevin GUILLAS-CAVAN, Djamel MESSAOUDI, Michèle TALLARD et Catherine VINCENT*

Depuis les lois Auroux de 1982, de nombreuses réformes institutionnelles ont cherché à promouvoir la négociation collective d'entreprise au détriment de la négociation de branche. Les ordonnances de 2017, dites « ordonnances Macron », s'inscrivent dans cette tendance en refondant les domaines de compétences des niveaux de négociation que sont la branche et l'entreprise mais sans laisser à cette première la possibilité d'ouvrir ou non l'espace de la négociation d'entreprise. Dans cet article, nous interrogeons les conséquences de ces réformes en termes de pratiques et de positionnements des acteurs vis-à-vis de la branche en mobilisant de manière croisée une exploitation statistique de l'enquête Relations professionnelles et négociations d'entreprise (REPONSE) et des enquêtes qualitatives menées dans quatre branches (BTP, propreté et services associés, commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire et bureaux d'études).

Since the Auroux acts of 1982, numerous institutional reforms have sought to promote company-level collective bargaining to the detriment of sectoral bargaining. The Ordonnances of 2017, known as the "Macron Ordonnances", align with this trend by reconstructing the fields of competence of the different bargaining levels of the sector and the company, but without allowing the former to move into the company-level bargaining space. In this article, we examine the consequences of these reforms in terms of practice and positioning of the various actors in relation to the sector, by cross-referencing a statistical analysis of the REPONSE survey (Relations professionnelles et négociations d'entreprise), and qualitative studies carried out in four sectors (construction, cleaning, wholesale, design/engineering firms).

*Noélie Delahaie, Kevin Guillas-Cavan et Catherine Vincent sont chercheurs à l'Ires ; Anne Frettel est maître de conférences à l'Université Paris 8 et chercheure au LED et associée à l'Ires ; Héloïse Petit est professeure au CNAM et chercheure au Lirsa et au CEET ; Nicolas Farvaque et Djamel Messaoudi sont chercheurs à l'Orseu ; Michèle Tallard est chercheure associée à l'Ires et à l'IDHE-Cachan.*

---

1. Cet article s'appuie sur un rapport financé dans le cadre d'un appel à projet de recherche lancé par la Dares, disponible à l'adresse suivante : <https://bit.ly/3DRr1zH>.

L'accès aux données de l'enquête REPONSE utilisées dans le cadre de ce travail a été réalisé au sein d'environnements sécurisés du Centre d'accès sécurisé aux données - CASD (Réf. 10.34724/CASD). Les identifiants (DOI) des données mobilisées sont « 10.34724/CASD.174.2524.V1 » pour le millésime 2017 ; « 10.34724/CASD.174.1416.V1 » pour le millésime 2020-2011 et « 10.34724/CASD.174.1415.V1 » pour le millésime 2004-2005.

Historiquement, la création des conventions collectives de branche au début du XX<sup>e</sup> siècle incarne l'émergence du système de relations professionnelles français (Didry, 2002). Dans cette lignée, et pendant plusieurs décennies, les branches et les négociations de branche ont joué un rôle central dans la structuration des relations collectives de travail (Jobert, 2000 ; Lyon-Caen, 1993). En parallèle, les accords d'entreprise sont longtemps restés très minoritaires et souvent l'apanage des grandes entreprises publiques (Jobert, 2000).

Dans ce paysage, les années 1980 marquent une rupture profonde. Dans le contexte inflationniste post-crisis pétrolières des années 1970, des travaux académiques ont commencé à critiquer les négociations de branche comme étant moins efficaces économiquement (car plus inflationnistes) que les négociations menées à un niveau soit plus centralisé, le niveau national, soit plus décentralisé, l'entreprise (Clamfors, Drifill, 1988). Plus récemment, une seconde vague de publications académiques a alimenté la critique des négociations collectives de branche (et de leur extension) comme ayant constitué un frein à l'ajustement des salaires à la suite de la crise des *subprimes* (OCDE, 2017a, 2017b). Plus généralement, s'est progressivement diffusée l'idée que, en comparaison de la négociation de branche, la négociation d'entreprise serait « au plus près des salariés », des « réalités économiques » et ainsi plus « efficace » (Fabre, 2001).

En parallèle, ces débats ont trouvé une traduction dans un mouvement de réformes institutionnelles multiples visant à promouvoir la négociation collective d'entreprise. Les lois Auroux de 1982 (instaurant l'obligation de négocier au niveau de l'entreprise) incarnent ce tournant mais elles constituent surtout le point de départ d'une tendance longue qui s'est poursuivie par de nombreuses réformes créant de nouvelles obligations de négociation au niveau de l'entreprise ou l'instauration de nouvelles modalités de négociation possibles à ce niveau (Béthoux *et al.*, 2015). Les ordonnances de 2017, dites « ordonnances Macron », peuvent être lues comme une suite logique de ces orientations : souhait de dynamiser les modalités de négociation d'entreprise d'un côté (avec la création des comités sociaux et économiques – CSE – et l'extension des possibilités de conclure un accord dans les entreprises dépourvues de délégués syndicaux) et volonté de circonscrire les domaines de négociation et les rôles dévolus à la branche de l'autre. L'ampleur du mouvement impulsé par ces ordonnances, les multiples dimensions abordées et le fait qu'elles refondent les principes d'articulation des niveaux de négociation en font toutefois une étape majeure de la dynamique de notre système de relations professionnelles.

Que produisent, en pratique, ces orientations législatives ? Jusqu'où le système de relations professionnelles se trouve-t-il modifié ? Quels sont les espaces de régulation effectivement à l'œuvre ? Ce sont ces questions qui sont à l'origine de cet article.

Par la mise en balance des deux niveaux de négociation, entreprise et branche, ces réformes sont souvent qualifiées de mouvement de *décentralisation* des négociations collectives. Ce terme laisse entendre que l'État (central) serait de plus en plus lointain.



Bien au contraire, le mouvement de réformes s'est fait au prix d'un État interventionniste, cherchant constamment à impulser, organiser et dynamiser la négociation. De telle sorte que la France est aujourd'hui caractérisée comme symbole d'une « action publique négociée » (Groux, 2010 ; Naboulet, 2011).

Est aussi évoquée l'idée d'un basculement, ce qui nous semble tout autant discutable dans la mesure où l'on n'assiste pas à un mouvement de balancier, faisant varier les lieux de négociation au gré des réformes entre deux niveaux aux structures institutionnelles inchangées. Si le législateur au fil des réformes modifie les lieux de négociation mais aussi les modalités d'articulation entre les niveaux, les réformes institutionnelles restent à approprier par des acteurs ayant leurs traditions et leurs objectifs, ce qui ne les conduit pas à changer instantanément de façon de fonctionner.

Dans cet article, nous interrogeons la portée des réformes modifiant le rôle de la branche, et en particulier de celle des ordonnances Macron : modifient-elles structurellement l'architecture des relations professionnelles ? Nous nous appuyons pour cela sur un double travail empirique, quantitatif (à partir des enquêtes REPONSE de 2004-2005, 2010-2011 et 2017 ; encadré 1, voir *infra*) et qualitatif (analyse monographique de quatre branches : BTP, propreté et services associés, commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire et bureaux d'études ; encadré 2, voir *infra*).

Après avoir discuté en quoi les ordonnances Macron se distinguent de la dynamique longue des réformes qui les ont précédées (I), nous montrons qu'en pratique la branche reste une référence pour assurer une régulation sectorielle et limiter des formes de concurrence déloyale par les salaires (II), puis nous soulignons la façon dont la négociation de branche s'ajuste au contexte posé par les ordonnances de 2017 (III).

## **I. Les ordonnances de 2017 : un pas décisif pour modifier la place de la branche dans un processus de changement déjà ancien**

Les ordonnances de 2017 s'ancrent dans une dynamique de réformes déjà ancienne visant à encourager la négociation d'entreprise jusqu'à la considérer comme le niveau de négociation le plus « efficace » d'un point de vue économique (I.1), ce que les ordonnances Macron consacrent (I.2). Pour autant, si l'espace de négociation réservé à la branche semble se réduire, les ordonnances ouvrent, dans le même temps, la possibilité d'un nouveau rôle pour la branche (I.3).

### ***I.1. Une volonté de renforcer la négociation d'entreprise bien antérieure aux ordonnances de 2017***

La décentralisation de la négociation collective vers l'entreprise est à l'œuvre dès le début des années 1980. Depuis, les modalités d'articulation entre la branche et l'entreprise ont été modifiées par une série de réformes visant à donner la possibilité aux

acteurs de déroger aux dispositions de la convention de branche, y compris en défaveur des salariés, par accord d'entreprise. Depuis les ordonnances de 2017, l'articulation s'entend désormais comme un partage des compétences entre les niveaux de négociation.

### Une succession de réformes qui se déploient à partir des années 1980

Dès le début des années 1970, est apparue la volonté du législateur de donner une place à la négociation collective au niveau de l'entreprise, en particulier dans le prolongement des engagements du gouvernement lors des accords de Grenelle (Freyssinet, 2017).

**Tableau 1 - Principales lois modifiant l'articulation de la négociation de branche et d'entreprise**

Lois	Éléments de la loi	Rôle de la branche
Loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social (dite « loi Fillon »)	Possibilité de déroger aux accords de branche pour les accords d'entreprise postérieurs à la date de la loi sauf si la convention de branche l'interdit explicitement	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
Loi du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail (dite « loi Bertrand »)	Consacre l'autonomie de l'accord d'entreprise sur certains thèmes (le contingent d'heures supplémentaires, l'aménagement du temps de travail, les conventions de forfaits, le compte épargne-temps), y.c. sur des accords de branche antérieurs	Sur les thèmes prévus par la loi de 2008, l'accord d'entreprise est complètement autonome, sans comparaison à effectuer avec des dispositions de branche (plus favorables) ayant le même objet, et sans que la branche puisse interdire un accord d'entreprise « moins favorable »
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 »)	Définit une nouvelle structure, les thèmes sont hiérarchisés en dispositions d'ordre public, champ de la négociation collective et dispositions supplétives	La loi du 8 août 2016 dispose que la branche a pour mission de définir par la négociation les thèmes sur lesquels les conventions et accords d'entreprise ne peuvent être moins favorables que les conventions et accords conclus au niveau de la branche, à l'exclusion des thèmes pour lesquels la loi prévoit la primauté de la convention ou de l'accord d'entreprise.  Six sujets sur lesquels l'accord de branche demeure impératif : les salaires minima, les classifications, les garanties collectives complémentaires en matière de protection sociale complémentaire et de mutualisation des fonds de la formation professionnelle, la prévention de la pénibilité et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

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.

Cette loi initie une tendance longue de réformes visant à privilégier l'entreprise comme lieu de négociation, par exemple en créant des obligations à négocier à son niveau, ou en ouvrant les possibilités de négociation en dehors du cadre des instances représentatives du personnel (introduction de formes de négociation atypique comme la possibilité de conclure un accord dans les entreprises en l'absence de délégué syndical ou par référendum). A aussi été mise en place la possibilité d'acter une possible dérogation par rapport aux accords de branche par les lois de 2004, 2008 et 2016 (tableau 1).

#### Des réformes qui modifient progressivement l'ordre public social

Les niveaux de négociation de branche et d'entreprise constituant tous deux des espaces de production de normes conventionnelles, la question de leur conciliation s'est rapidement trouvée posée. En doctrine, la réponse a été donnée par la notion d'ordre public social qui s'est construite sur la base de deux principes :

- 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 s'est vu assigner une fonction d'adaptation, d'amélioration et d'innovation, ce qui lui laissait *de facto* 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 ouvert une brèche dans le principe de faveur, car cela 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 où « 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 » ; c'est l'esprit de la loi de 2004 (tableau 1) ;
- la supplétivité, où « c'est la norme de rang inférieur qui l'emporte, une norme de rang supérieur ne s'appliquant qu'en son absence » ; c'est l'esprit des lois de 2008 et 2016 (tableau 1).

Le renforcement des possibilités de négocier au niveau de l'entreprise a introduit un manque de lisibilité de ce principe d'ordre public social. Cela renvoie à ce que l'on entend précisément à travers le terme d'articulation. Les juristes ont notamment souligné que l'articulation pouvait s'entendre 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, 1982:711). 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. C'est notamment en réponse à ce manque de lisibilité pour les acteurs de la négociation que la loi du 8 août 2016 a cherché à redessiner des contours plus clairs en mobilisant une nouvelle technique : celle du partage des compétences où « chaque niveau de production de normes se voit définir un champ de compétences qui lui est propre ». Ont ainsi été définis :

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

S'inscrivant dans cette dynamique, les ordonnances de 2017 vont plus loin dans la refonte de cette articulation des rôles de la branche et de l'entreprise.

## ***1.2. Les ordonnances de 2017 : vers une nouvelle conception de la branche ?***

Les ordonnances de 2017 consacrent l'autonomie des niveaux de négociation et diminuent le nombre de thèmes de négociation où les branches peuvent « verrouiller » des sujets à leur niveau. En parallèle, elles redessinent les contours de la branche en renforçant son rôle de « ressource de gestion ».

### Sortir de la dérogation pour aller vers l'autonomie instituée entre branche et entreprise

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 réagencer les rapports entre celui-ci et la convention collective de branche » (Géa, 2020:23). 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 : au total sur 13 thèmes dont les salaires *minima* hiérarchiques, les classifications, les garanties collectives complémentaires, l'égalité professionnelle et la mutualisation des fonds de la formation professionnelle. 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 relevaient ces thèmes. Et, pour la plupart des 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. 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 adoptée en 2018 précise : « Cette équivalence des garanties s'apprécie par ensemble de garanties se rapportant à la même matière » (Farvaque *et al.*, 2019:96) ;

- 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, y compris des dispositions moins favorables que celles prévues par l'accord de branche.

Si formellement, le rôle de l'accord de branche est renforcé puisque les domaines dans lesquels il a un caractère impératif sont portés de six à treize, cette nouvelle configuration fait disparaître la hiérarchie structurelle entre les niveaux de négociation au profit de leur autonomie. Selon Bugada (2018) : « 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 » (Bugada, 2018:3). 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 » (Hablott-Murolo, 2018).

#### Un nouveau rôle pour la branche ?

Une première lecture amène à considérer les ordonnances de 2017 comme le point d'orgue de quarante ans de réformes visant à contourner et/ou à limiter le pouvoir de négociation de la branche. Mais les ordonnances de 2017 confirment un autre rôle possible pour la branche *via* l'obligation au niveau de chaque branche de mettre en place une commission paritaire permanente de négociation et d'interprétation (CPPNI) ayant notamment un rôle de veille, par l'établissement d'un bilan annuel des accords d'entreprise et de leur impact sur les conditions de travail des salariés et sur la concurrence entre entreprises. Cette obligation de créer par accord ou convention une CPPNI avait 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 Khomri »), puis codifiée à l'article L. 2232-9 du Code du travail mais elle se trouve renforcée par les ordonnances de 2017 obligeant les branches professionnelles à négocier dans le cadre des CPPNI.

Cette réorientation d'une partie des missions de la branche fait dire à Hablott-Murolo (2018:9) qu'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 ». Frouin (2018) voit aussi dans la CPPNI un potentiel « organe de gouvernance des branches ».

Cette possibilité de renforcement de la branche en s'appuyant sur les ordonnances est également pointée par certains économistes réfléchissant aux liens entre démocratisation de la gouvernance de l'entreprise et performance économique. Ainsi, lors d'une

intervention dans un séminaire organisé par les pouvoirs publics en juin 2018<sup>2</sup>, 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.

Les ordonnances ne produiraient donc pas uniquement « moins de branche » mais elles redessinent les contours d'une branche jouant un double rôle : un rôle (historique) de « régulation de la concurrence » dont le périmètre est circonscrit (aux thèmes du bloc 1, voire 2) et un rôle de « ressource de gestion » que les ordonnances tendraient à renforcer.

La suite de l'article interroge l'évolution du poids de la branche (II) puis les potentielles transformations de son rôle (III) à l'appui d'une analyse de sources quantitatives et qualitatives.

## **II. La branche comme pivot immuable des négociations collectives : une conséquence de son rôle de régulateur de la concurrence ?**

Suite à la loi de 2004<sup>3</sup> qui ouvre les premières possibilités de dérogation aux accords de branche, des travaux évaluatifs ont été conduits à quelques années d'intervalle (Jobert, Saglio, 2005 ; Mériaux *et al.*, 2008) et ont mis en évidence des pratiques de « non-recours » à la négociation d'entreprise. Plusieurs explications sont avancées : manque de connaissance des textes juridiques notamment au niveau des très petites entreprises et des petites et moyennes entreprises (TPE/PME), crainte d'une insécurité juridique dans un contexte où les réformes se succèdent, mais aussi régulation économique au sein des entreprises qui ne prend *de facto* pas appui sur la négociation. Ces travaux soulignent également la logique de gestion pragmatique de la part des entreprises, qui, au-delà du cadre législatif, privilégie « la réalité économique et sociale de la branche, des rapports de force qui la traversent » (Jobert et Saglio 2005:25). Quelque quinze ans et réformes supplémentaires plus tard, nos constats sont relativement proches : d'une part, à partir des différentes vagues de l'enquête REPONSE (encadré 1), nous montrons une progression modérée de la négociation d'entreprise (II.1) et d'autre part, un attachement persistant des acteurs au rôle que peut porter la branche comme espace de régulation de la concurrence (II.2).

---

2. Ce paragraphe s'appuie sur le résumé des interventions de 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 ».

3. Loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social, dite loi Fillon.

### Encadré 1 - Enquêtes REPONSE de 2004-2005, 2010-2011 et 2017

Notre analyse est fondée sur l'exploitation statistique des trois dernières vagues de l'enquête Relations professionnelles et négociations d'entreprise (REPONSE 2004-2005, 2010-2011 et 2017). Cette source nous permet une mise en perspective sur longue période (2002-2016) des pratiques de négociation collective d'entreprise et de branche (mais malheureusement pas une analyse de la période post-ordonnances de 2017). Notre analyse porte sur un champ représentatif des établissements de 20 salariés ou plus du secteur privé.

Nous mobilisons le questionnaire adressé aux « Représentants de la direction » de l'enquête REPONSE qui fournit des informations riches sur l'existence de négociations collectives d'entreprise et sur le positionnement de la direction par rapport à la convention collective de branche (CCB).

D'une vague d'enquête à l'autre, certaines questions sont strictement comparables, d'autres invitent à précaution. C'est notamment le cas de la question sur le fait d'avoir négocié sur différents thèmes (mobilisée au graphique 3). Le questionnaire 2017 distingue en effet pour la première fois l'activité formelle de « négociation collective » des « discussions ou échanges informels », 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 représentants de la direction (RD) ne se souviennent pas immédiatement avoir eu connaissance de l'existence d'une négociation collective sur un thème en particulier (voir Delahaie, Fretel *et al.*, 2021 pour une discussion complète de ces résultats).

#### ***II.1. De source statistique, la branche reste une référence prégnante pour les employeurs***

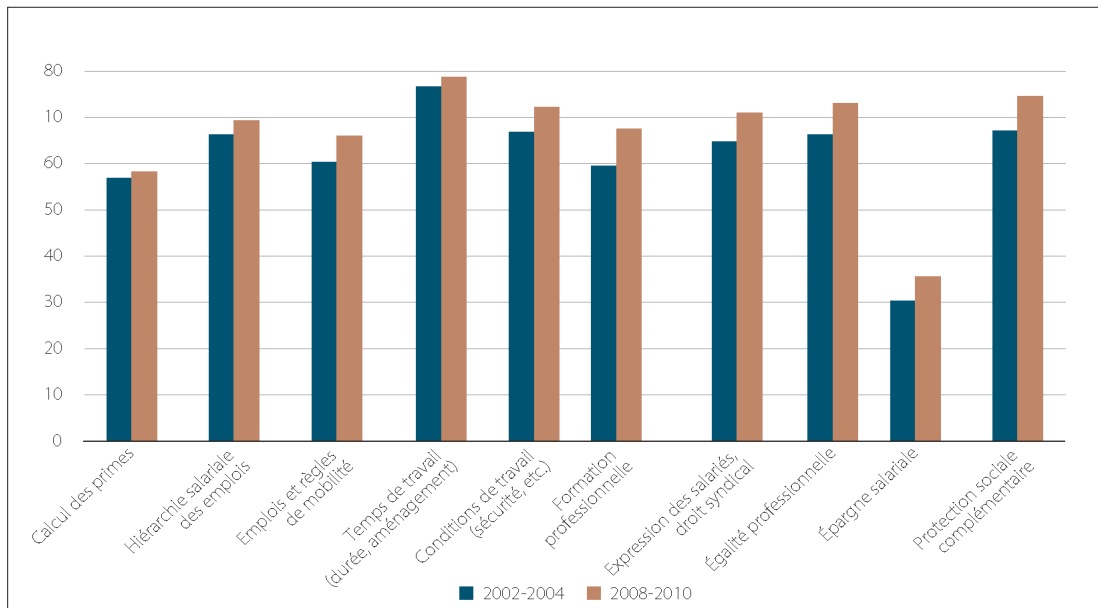
L'enquête REPONSE permet d'apprécier le positionnement de l'établissement par rapport à la convention collective de branche (CCB) et son évolution depuis 2002. Les questionnaires des enquêtes de 2004 et 2010 interrogent les représentants de



la direction (RD) sur leur mobilisation de la CCB sur une série de 10 thèmes différents<sup>4</sup>. Comme le montre le graphique 1, quel que soit le thème envisagé, la référence à la branche apparaît plus courante en 2010 qu'en 2004, période durant laquelle deux réformes visant à modifier le rôle de la négociation de branche ont été adoptées (tableau 1).

**Graphique 1 - Part des établissements déclarant se référer à la convention collective de branche pour la détermination des conditions d'emploi et de travail entre 2004 et 2010**

En %



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

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

Source : enquête REPONSE (2004-2005 et 2010-2011), volet Représentants de la direction, Dares.

Entre ces deux dates, le contexte économique a été particulier et on peut aussi imaginer que la crise des *subprimes* (2009) a pu induire un repli exceptionnel vers les normes conventionnelles.

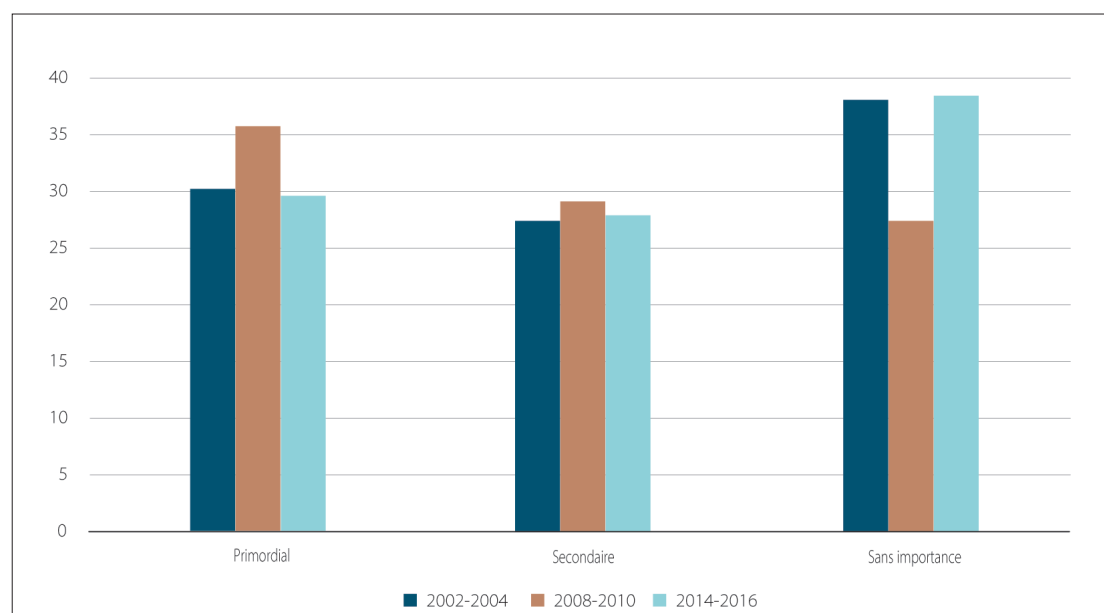
De fait, si l'on se concentre sur la question relative au rôle donné à la CCB dans les décisions de revalorisation salariale, laquelle permet d'avoir une perspective de plus long terme à travers trois vagues d'enquête REPONSE (graphique 2), la référence à la CCB

4. Il n'y a malheureusement pas de question comparable dans l'édition de 2017. Depuis 2010, l'enquête interroge les établissements de 10 salariés ou plus (contre 20 salariés ou plus auparavant). 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.

devient plus fréquente entre 2008 et 2010 (période de crise des *subprimes*) et diminue sur la période 2014-2016. Reste que la référence à la CCB retrouve en fin de période son niveau initial, ce qui semble davantage indiquer une permanence et non un déclin du rôle de la branche, en dépit du contexte de réformes.

## Graphique 2 - Poids des recommandations de branche en matière de revalorisation des salaires entre 2004 et 2017

En %



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

Lecture : entre 2002 et 2004, 30 % des établissements accordent un poids primordial aux recommandations de branche lors des décisions de revalorisation de salaires. Ils sont près de 28 % à y attacher une importance secondaire tandis que plus de 35 % des établissements n'y accordent aucune importance.

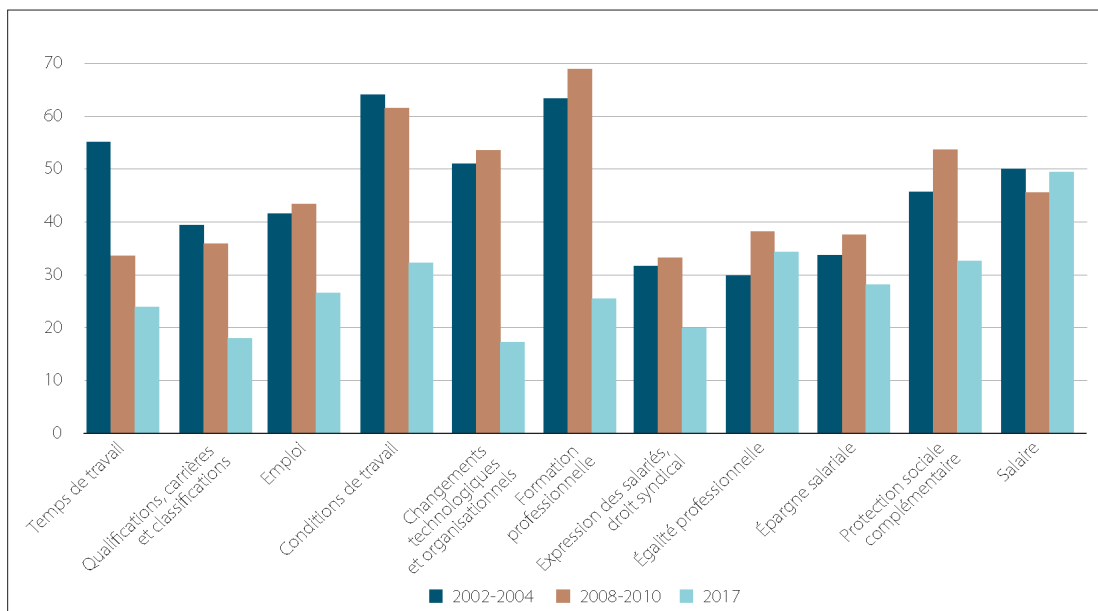
Source : enquête REPONSE (2004-2005 ; 2010-2011 ; 2017), volet Représentants de la direction, Dares.

Ces constats tendent à nuancer l'hypothèse d'un recul du rôle de la branche au profit de l'entreprise dans la détermination des conditions d'emploi et de travail. On pourrait y ajouter des résultats empiriques en demi-teinte sur l'ampleur prise par les négociations d'entreprise. Si le nombre d'accords d'entreprise enregistrés auprès de la direction générale du Travail (DGT) est en croissance depuis les années 1980 (passant de 1 500 au début des années 1980 à plus de 100 000 en 2019), les données d'enquête dressent un portrait plus contrasté. L'enquête ACEMO « Dialogue social en entreprise » de la Dares fait apparaître une forte stabilité de la part des entreprises (de 10 salariés et plus du secteur privé non agricole) déclarant avoir négocié. Elle est estimée à 16,8 % en 2008 (Bobbio, Naboulet, 2010) et à 16,7 % en 2018 (Daniel, Pesenti, 2021). Nos estimations à partir de l'enquête REPONSE font même émerger l'hypothèse d'un reflux des pratiques de négoc-

ciations d'entreprise entre 2002 et 2017, et ce sur la plupart des thèmes (graphique 3). Néanmoins, certains thèmes (emploi, changements technologiques et organisationnels ou encore formation professionnelle) 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. Le regain ciblé sur certaines thématiques est aussi lié aux évolutions législatives (par exemple l'accord national interprofessionnel – ANI – de 2008 sur l'introduction de clauses 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.

**Graphique 3 - Part des établissements déclarant avoir négocié sur différents thèmes entre 2002 et 2016**

En %



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

Note : la modification du questionnaire introduit une rupture de série entre 2008-2014 et 2014-2016.

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.

Les estimations à partir de l'enquête REPONSE sont toutefois à prendre avec précaution pour des raisons méthodologiques (encadré 1). Il n'en demeure pas moins qu'il paraît peu plausible que la part des établissements ayant négocié soit en croissance forte au cours des dernières décennies. 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'analyse des pratiques de négociation montre par ailleurs que la notion de dialogue social au niveau de l'entreprise est toute relative. Elle est souvent limitée à la simple mise en conformité légale avec la rédaction d'accords types reprenant des éléments attendus ou se calquant sur les « bonnes pratiques » (Farvaque, 2011). 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 répandue. 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 pourrait avoir freiné le développement de la négociation d'entreprise notamment dans les TPE/PME, y compris quand le législateur a ouvert la possibilité de conclure des accords atypiques avec des élus du personnel ou par des pratiques référendaires (Naboulet, 2014).

## II.2. Des acteurs très attachés au rôle régulateur de la branche

En parallèle de ces analyses statistiques, nous avons conduit des enquêtes de terrain dans quatre branches différentes : BTP, commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire, propreté et services associés, et bureaux d'études (encadré 2). Ces enquêtes confirment l'attachement des acteurs à la branche et à son rôle de régulateur de concurrence dans des configurations variées. Par rôle de régulation, on entend la fixation des normes minimales de conditions de travail et d'emploi, en ce qu'elles définissent des contraintes communes à l'ensemble des entreprises en concurrence. Le rôle des accords de branche est alors d'éviter des stratégies de *dumping* social de la part de certaines entreprises<sup>5</sup> et il concerne en premier lieu la fixation de minima salariaux.

Historiquement, la branche du *bâtiment* est une branche puissante, marquée notamment par la construction de nombreuses institutions paritaires professionnelles (caisses de congés payés, etc.), 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 même si celle-ci a lieu de façon décentralisée *via* des conventions collectives régionales<sup>6</sup>. Les minima 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. Sur les salaires, la branche garde bien un rôle structurant

---

5. Avis n° 19-A-13 du 11 juillet 2019 relatif aux effets sur la concurrence de l'extension des accords de branche, <https://bit.ly/3DtM2PR>.

6. Au moment de nos enquêtes, la négociation sur la fusion des différentes conventions collectives a échoué.

## Encadré 2 - Enquêtes qualitatives auprès de quatre branches entre 2018 et 2020

Des enquêtes qualitatives ont été menées auprès des acteurs de quatre branches (BTP, propreté et services associés, commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire et bureaux d'études) et sept établissements appartenant à celles-ci. Au total, près d'une quarantaine d'entretiens ont été réalisés entre 2018 et 2020 auprès d'acteurs patronaux et syndicaux au niveau des branches et des établissements.

Les enquêtes de terrain ayant toutes été conduites après le vote des ordonnances de 2017, elles sont l'occasion d'appréhender la manière dont les acteurs conçoivent le rôle de la branche dans ce nouveau contexte.

Afin d'assurer une certaine variété des profils enquêtés, les branches et les établissements enquêtés ont été sélectionnés sur la base d'une typologie des modes d'articulation entre négociations d'entreprise et conventions collectives de branche dans la définition des normes d'emploi et de travail (Delahaie, Fretel *et al.*, 2021). La typologie permet de distinguer quatre profils types de modes d'articulation entre branche et entreprise. Chaque branche ayant fait l'objet d'une monographie permet d'illustrer un à un ces différents profils issus de la classification statistique. Le bâtiment illustre le profil de « normalisation mixte » où les deux niveaux, branche et entreprise, constituent un cadre de référence pour les acteurs. D'autres textes participent également à la définition des normes d'emploi et de travail, à savoir les accords de groupe et les conventions collectives régionales ou catégorielles. La branche « commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire » illustre quant à elle le profil de « normalisation forte au niveau de l'entreprise » au sein duquel les conditions d'emploi et de travail sont essentiellement déterminées en référence à l'accord d'entreprise (et éventuellement à la CCB de manière complémentaire). La branche « propreté et services associés » se distingue du précédent profil pour illustrer au contraire le cas de « normalisation forte au niveau de la branche ». Enfin, la branche « bureaux d'études » est typique du profil de « faible normalisation collective » au sein duquel les conditions d'emploi et de travail sont fréquemment déterminées en-dehors du champ de la négociation collective (ni CCB ni accord d'entreprise).

Au-delà des profils statistiques établis sur la base de l'enquête REPONSE, nos enquêtes mettent en évidence des singularités et des enjeux économiques et sociaux propres à chaque branche enquêtée, ce qui n'est pas sans conséquence sur la manière dont les acteurs perçoivent le rôle de la branche (tableau 2).



Tableau 2 - Enjeux économiques et sociaux des quatre branches enquêtées

Branches enquêtées	BTP	Bureaux d'études	Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire	Propreté et services associés
Conditions socio-économiques du secteur	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Importance de la sous-traitance ; pression des donneurs d'ordres sur les coûts ;</li> <li>■ Emplois ouvriers exclusivement, part importante de jeunes ;</li> <li>■ Caractéristiques de l'emploi : CDI à temps plein ;</li> <li>■ Salaire moyen mensuel : 20 % &lt; salaire tous secteurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Secteur dynamique et en croissance ;</li> <li>■ Part importante de cadres et de jeunes ;</li> <li>■ Caractéristiques de l'emploi : CDI à temps plein ;</li> <li>■ Salaire moyen mensuel : 36 % &gt; salaire tous secteurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Secteur marqué par une « guerre des prix » ;</li> <li>■ Polarisation : TPE et franchises versus grandes enseignes (affiliées à la fédération des employeurs du commerce et de la distribution, FCD) ;</li> <li>■ Part importante d'employés, de femmes et de jeunes ;</li> <li>■ Caractéristiques de l'emploi : CDD et temps partiel ;</li> <li>■ Salaire moyen mensuel : 22 % &lt; salaire tous secteurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Part très importante d'ouvriers, de femmes (75 %) et de plus de 50 ans ;</li> <li>■ Caractéristiques de l'emploi : sur-représentation du temps partiel (près de 2/3 des salariés contre 20 % en moyenne nationale), part importante de CDD ;</li> <li>■ Salaire moyen mensuel : 37 % &lt; salaire tous secteurs.</li> </ul>

pour définir des conditions d'emploi plancher, même si cette dynamique se structure (jusqu'ici) au niveau régional. Notons par ailleurs la prédominance des relations de sous-traitance entre les quelques grands groupes qui dominent la branche et les dizaines de milliers de petites entreprises. Cette caractéristique pousse les acteurs de la branche à tenter d'harmoniser les salaires et les conditions d'emploi pour limiter la concurrence déloyale tout en prenant en compte les avantages des grands groupes.

Dans la branche du *commerce*, les acteurs de la négociation collective reconnaissent à la branche une fonction essentielle de régulation de la concurrence par les salaires dans un contexte économique oligopolistique tendu (Naamane, 2021). Les adhérents – *i.e.* la plupart des enseignes dites du commerce intégré (Carrefour, Auchan, Casino, etc.), qui concentrent 60 % des salariés du secteur – de l'unique organisation patronale, la Fédération du commerce et de la distribution (FCD), y voient un moyen de prévenir le risque de *dumping* salarial de la part des entreprises non adhérentes (qui relèvent du commerce indépendant, par exemple Leclerc, Intermarché, U). Ces enjeux concurrentiels se traduisent par une attention particulièrement importante accordée aux accords salariaux, ces derniers représentant le nombre le plus important d'accords signés au niveau de la branche. La stratégie de la branche est de demander rapidement l'extension des accords signés pour qu'ils s'imposent aux entreprises non adhérentes afin de couvrir les salariés des enseignes indépendantes et ainsi de limiter les effets de la concurrence. La convention collective de branche est alors présentée par les acteurs syndicaux et

patronaux comme un socle minimal, dont les dispositions peuvent être améliorées par la négociation d'entreprise :

« 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. (...) C'est la garantie d'avoir un socle social a minima, sur lequel on ne déroge pas. (...) 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<sup>7</sup>. »

« 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<sup>8</sup>. »

Parmi les branches enquêtées, certaines se sont historiquement affirmées comme un espace de délimitation de la concurrence en matière de conditions de travail et d'emploi. Ainsi la branche *propreté* joue à travers la constitution de sa convention collective un fort rôle régulateur. L'origine tient à l'organisation économique du secteur, centrée sur le transfert des salariés. La dimension essentielle de l'activité de nettoyage est de reposer sur une relation triangulaire de sous-traitance entre le donneur d'ordres, l'entreprise et le salarié, ce qui a conduit la branche propreté à adopter 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 conventionnelle de reprendre les salariés de son concurrent qui travaillent sur le chantier. Depuis 1990, 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<sup>9</sup>. 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, comme le souligne l'un des représentants de l'organisation patronale, la Fédération des entreprises du secteur de la propreté et services associés (FEP) :

« 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. »

---

7. Entretien des auteurs avec un représentant d'une organisation syndicale de branche, FO.

8. Entretien des auteurs avec un représentant d'une organisation patronale de branche, FCD.

9. Garantie désormais intégrée dans l'article 7 de la CCN.

Employeurs et syndicats voient la négociation de branche comme un moyen d'unifier sur un certain nombre de points cruciaux le statut salarial. Cette caractéristique a aussi des effets du point de vue de l'enjeu salarial. Comme dans toute activité de main-d'œuvre peu qualifiée, 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. Par ailleurs, le transfert se lit également dans le fait 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 ».

Reste que toutes les branches ne jouent pas un rôle régulateur aussi fort. L'analyse des pratiques dans le secteur des *bureaux d'études*, secteur marqué par une faible tradition de négociation collective de branche et d'entreprise, suggère que la branche adopte plutôt une posture plus « accompagnatrice » que « 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. 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 grandes entreprises du numérique en très forte croissance tournées vers le secteur tertiaire, de l'autre les petites entreprises des bureaux d'études plus tournées vers une activité industrielle et bénéficiant d'une croissance plus modérée. Cela conduit un des négociateurs syndicaux de la branche à considérer que les négociations s'y cantonnent au « plus petit dénominateur commun » et que cela joue fortement sur les avancées envisageables.

« C'est trop compliqué pour eux 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<sup>10</sup>. »

*In fine*, indépendamment des réformes menées, les acteurs de branche et d'entreprise marquent un attachement au rôle de la branche, ce dernier étant souvent (et d'abord ?) perçu comme celui de réguler les conditions de la concurrence d'un secteur d'activité. Ce rôle a néanmoins des effets variables d'un secteur à l'autre. Le critère déterminant semble ici être le poids des conditions d'emploi dans la concurrence entre entreprises. Lorsque le coût du travail est un élément clé de la concurrence pour l'obtention d'un marché, que ce soit dans le BTP ou la propreté, cela crée une incitation forte à conclure un socle commun pour éviter des pratiques de *dumping* social. L'incitation est similaire lorsque la concurrence sur les prix est intense et crée une forte pression sur les salaires, comme dans le secteur du commerce. Dans le secteur des bureaux d'études en revanche, c'est plutôt le poids de l'histoire marquée par une faible tradition de négociation collec-

---

10. Entretien des auteurs avec un représentant d'une organisation syndicale de branche, CFTC.



tive qui explique cet attachement limité à la convention collective de branche. À cela s'ajoute, comme nous le soulignons plus loin, un certain retrait des acteurs de la branche sur les enjeux de régulation des conditions d'emploi et de travail.

### **III. Des stratégies d'adaptation et de renouvellement des rôles de la branche**

Nous étudions ici en quoi et comment les réformes, et particulièrement les ordonnances de 2017, ont (ou non) alimenté la capacité de renouvellement du rôle de la branche. Les monographies conduites permettent de souligner que les branches ont dû s'ajuster pour se maintenir comme espace de régulation de la concurrence (III.1) ; et qu'elles conçoivent de plus en plus leur rôle sur le modèle d'une branche « espace ressource » (III.2).

#### **III.1. Des stratégies de résistance face au risque de remise en cause du rôle de régulation de la concurrence**

Les nouvelles dispositions issues des ordonnances Macron modifient le fonctionnement des branches que nous avons enquêtées, en particulier pour celles qui se positionnaient activement dans une logique de régulation de la concurrence *via* la définition des conditions de travail et d'emploi dans lesquelles le thème des salaires apparaît sensible.

Dans la branche du *commerce*, le recours au juridique est le levier mobilisé. Les ordonnances de 2017 n'ont pas intégré les « primes salariales » dans le bloc 1 des thèmes dévolus à la branche. En réponse, lors de la négociation salariale de 2018 et 2019, les acteurs ont cherché à harmoniser les conditions salariales entre adhérents et non-adhérents à la FCD en tentant de sécuriser des primes qui étaient inscrites de longue date dans la convention collective de branche. Afin de sécuriser la prime annuelle (équivalent à un 13<sup>e</sup> mois) et la rémunération des temps de pause (équivalent à 5 % de la rémunération annuelle), les acteurs de la branche ont souhaité les intégrer à l'assiette du salaire minimum hiérarchique. Cette stratégie illustre l'attachement fort des acteurs au rôle régulateur de la concurrence par les salaires mais elle a été mise en défaut au moment où a été demandée l'extension de cet accord. Dans son arrêté d'extension 2020 de l'accord salarial 2019<sup>11</sup> (qui reprend celui fait sur l'accord 2018), la DGT 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

---

11. 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).

la DGT, ces stipulations doivent être exclues de l'extension. Plus concrètement, le refus d'extension de cette partie de l'accord signifie que les entreprises non affiliées à la FCD, les indépendants, ne sont plus tenues de suivre les dispositions conventionnelles de branche, en ce qui concerne lesdits compléments. Selon les acteurs sociaux, c'est le rôle régulateur de la concurrence par les salaires dévolu à la branche qui est remis en cause<sup>12</sup>. L'originalité de la réponse au refus d'extension est d'avoir enclenché une démarche commune entre organisations syndicales et patronale qui a conduit à déposer un recours contentieux devant le Conseil d'État pour contester la décision de la DGT.

« 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<sup>13</sup>. »

La branche a fait le choix d'un recours juridique alors que, dans les années passées, elle s'était peu mobilisée pour imposer sa ligne et limiter la dérogation au niveau de l'entreprise<sup>14</sup>. Ce recours juridique est sans doute sa seule arme dans un contexte où la régulation d'entreprise est forte et où la branche est vue comme une extension des positions et stratégies de ressources humaines de certains des grands groupes du secteur. Comme le souligne un membre de la FCD rencontré, « les entreprises, c'est la branche. La branche, c'est les entreprises ». Le Conseil d'État a donné raison aux acteurs de la branche en octobre 2021<sup>15</sup>.

Face aux ordonnances, la stratégie de la branche *propreté* est tout autre et va jouer sur sa capacité de *lobbying*. Forte de son positionnement de longue date sur ces questions et de la faiblesse endémique de la négociation dans les entreprises du secteur, elle a la capacité d'user de son influence par plusieurs moyens : en amont de la publication des ordonnances, la FEP est intervenue avec succès auprès du gouvernement, à l'occasion du débat parlementaire sur les ordonnances, 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 est également intervenue auprès du cabinet de la ministre du Travail au moment de l'élaboration des ordonnances

---

12. 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 conventionnelles. On citera par exemple la bataille judiciaire menée par la CFDT 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.

13. Entretien des auteurs avec un représentant d'une organisation syndicale de branche, CFTC.

14. La FCD est en effet engagée, de longue date, dans une stratégie volontariste de dérogations. Comme le souligne un interlocuteur patronal de la FCD, sur une trentaine d'accords conclus entre 2004 et 2017 et qui auraient pu inclure des clauses de verrouillage, seuls trois ou quatre en auraient comporté.

15. Le Conseil d'État a réfuté l'interprétation des ordonnances faite par le ministère du Travail, lequel limitait la référence aux salaires minima hiérarchiques au seul salaire de base.

en demandant que l'ensemble du « bloc de rémunération » (salaires minima et principales primes) puisse être verrouillé par la branche et a soutenu une lettre en ce sens de l'ensemble des acteurs de la négociation. Elle n'a, cette fois-ci, 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. Pour pallier les conséquences de cette absence de verrouillage, la branche mène une stratégie d'instauration d'une norme salariale en incitant, dans l'écriture de l'accord de branche, 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 [auxquels] les entreprises ne doivent pas déroger. C'est une préconisation. Et c'est passé au niveau du ministère (...)»<sup>16</sup>.

Par exemple, pour la prime annuelle, il est préconisé dans le préambule de la convention collective de respecter la primauté de la branche :

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

Sous réserve des dispositions des articles L. 2253-1, L. 2253-2 et L. 2253-3 du Code du travail, les parties signataires préconisent 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 d'ailleurs bien précisé dans les arrêtés d'extension qui soulignent que ces stipulations ne sont que « de simples conseils 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 L. 2253-3 du Code du travail et dans les domaines tels que définis par ces mêmes dispositions. » Jusqu'à présent, les entreprises du secteur ont suivi les préconisations de leur fédération patronale. 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. Cela l'amène ainsi à se positionner comme une branche productrice de règles et, de ce fait, normalisatrice des pratiques des entreprises en s'appuyant sur une pratique ancienne d'instrumentalisation du droit pour faciliter l'activité des entreprises.

« Et vis-à-vis des pouvoirs publics, on est assez reconnus. Je vais prendre un exemple, on a été fers de lance du combat de la légalisation des avenants temporaires. Ce qu'on appelle maintenant les compléments d'heure. (...) Et après, le législateur, dans la loi

---

16. Entretien des auteurs avec un représentant d'une organisation patronale de branche, FEP.

Sapin, a intégré les compléments d'heure. En fait, c'est un dispositif qui existait, dans la branche, depuis très longtemps, mais qui n'était pas sécurisé juridiquement<sup>17</sup>. »

Malgré l'extension des possibilités de dérogation offerte par les ordonnances, pour ses acteurs, c'est encore la branche qui « a la main », sachant que « les entreprises regardent, utilisent beaucoup, lisent beaucoup la convention collective et c'est très normatif<sup>18</sup> ». Pour ces dernières, « quand c'est écrit, ça fait force de loi<sup>19</sup>. »

### **III.2. Vers une extension des stratégies de mise à disposition de ressources ?**

Au-delà du rôle historique de la branche comme espace de régulation de la concurrence, les réformes conduites l'ont poussée vers d'autres fonctions comme celle d'être un espace de ressources pour les entreprises. Dès le début des années 1990, les spécialistes du domaine des relations professionnelles ont pointé l'élargissement de la négociation collective de branche vers d'autres objets centraux à la régulation du marché du travail ou vers 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, 1996:371-372). Poursuivant ces analyses, des travaux sociologiques se penchant souvent sur le rôle des branches en matière de formation et de classifications ont cerné deux configurations de branche selon qu'elles se caractérisaient par une régulation forte et essentiellement normative ou plutôt de services aux entreprises par la mise à disposition d'un outillage dans ces domaines (Jobert, Tallard, 1997). Ces travaux ont souligné que ce sont dans ce cas moins de nouveaux droits collectifs que la branche garantit mais des droits individuels d'accès à des procédures qu'elle introduit (Besucco, Tallard, 1999).

L'appropriation des ordonnances par les acteurs sociaux des branches que nous avons interrogés souligne que la branche pourrait potentiellement être confortée dans cette fonction d'« espace-ressource ».

#### **Un rôle qui existe déjà au niveau des branches**

Être l'intermédiaire par rapport à l'État en déployant une stratégie de *lobbying* et d'appropriation du droit pour 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

---

17. *Ibid.*

18. Entretien des auteurs avec un représentant d'une organisation syndicale de branche, CFDT.

19. *Ibid.*

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.

En la matière, la branche *propreté* est assez illustrative du point de vue du type de démarches et de services qui peuvent être proposés par les acteurs. 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 de formation correspondant aux spécificités de la branche est de longue date une priorité pour ses acteurs. 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 cinq ans d'expérience). En 1995 a été signé un accord mettant en place le Fonds d'actions et de ressources pour les entreprises de propreté (Fare), financé par une cotisation de 0,15 % sur les salaires. En 2010, les missions de ce fonds se sont transformées pour se tourner vers l'accompagnement des entreprises dans des domaines tant économiques que sociaux comme la responsabilité sociale des entreprises (RSE), la santé et la sécurité au travail, la diversité, l'économie inclusive, le soutien à l'alternance et à la qualification. La fédération patronale a insisté avec succès auprès des pouvoirs publics pour que la cotisation au Fare puisse être maintenue dans le nouveau cadre fixé par les ordonnances.

De même, pour la formation professionnelle proprement dite, il existe une surcotisation de 0,5 % sur la masse salariale. Celle-ci est notamment destinée à soutenir 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. 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 et incluse depuis longtemps dans le Fare, une négociation a été amorcée sur la santé au travail et la pénibilité à la suite de la loi du 17 août 2015 qui encourageait les branches à établir des référentiels de pénibilité dans le cadre du compte personnel de pénibilité. Si ces référentiels 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 :

« 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<sup>20</sup>. »

---

20. Entretien des auteurs avec un représentant d'une organisation patronale de branche, 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 de recrutement 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 passer clandestin<sup>21</sup> » 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 (...). 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 (...). À un moment donné, on estime qu'il y a un besoin, il y a une pénurie en emploi (...) 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. 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<sup>22</sup>. »

Cela fait ainsi écho au constat déjà opéré par Besucco *et alii* (1998:79) sur la politique de la FCD dans les années 1990 à propos de la mise en place des premiers CQP : dans un contexte de transformation permanente, laisser les entreprises définir leur propre politique de formation présentait le risque de voir se développer des « systèmes internes de classification propres à chaque groupe, qui pourraient ébranler le rôle traditionnel de la branche ».

Outre ce rôle de la branche sur ces sujets spécifiques, la branche comme espace ressource se traduit également par la mise à disposition de ressources auprès des petites entreprises. Ainsi, la branche *BTP* leur met à disposition un certain nombre de services d'ordre juridique ou des outils pouvant appuyer la gestion de l'entreprise (fourniture d'accords types, gestion des risques professionnels, préparation du document unique, gestion des compétences, etc.). C'est un espace qu'occupe aussi la branche *bureaux d'études*, qui, comme nous l'avons souligné, demeure très en retrait sur les enjeux

---

21. *Ibid.*

22. *Ibid.*

de régulation de la concurrence, mais qui tient à se forger un rôle en tant qu'instance d'appui aux entreprises en matière de dialogue social, surtout les petites :

« On essaie déjà de cadrer au mieux ça [nos accords]. 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 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<sup>23</sup>. »

#### Un rôle qui pourrait s'affirmer davantage

Ce rôle de branche comme espace ressource pourrait se trouver renforcer par la « philosophie » portée par les ordonnances Macron : une branche qui négocie peu et qui cherche plus à avoir un rôle d'initiatrice vis-à-vis des entreprises, de boîte à idées pour proposer des thématiques sur lesquelles négocier.

C'est l'orientation prise par la branche *bureaux d'études*, cette dernière n'hésitant pas à parler de *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 bonnes 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<sup>24</sup>. »

Cet espace à occuper est sans doute d'autant plus confortable que les acteurs de la branche restent en retrait sur les enjeux de régulation de statuts d'emploi et de travail.

La branche des bureaux d'études 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,

---

23. Entretien des auteurs avec un représentant d'une organisation syndicale de branche, CFDT.

24. Entretien des auteurs avec un représentant d'une organisation syndicale de branche, CFTC.

et que pourrait d'autant plus constituer à l'avenir, l'observatoire de branche qui produit très régulièrement des enquêtes sur l'évolution de l'emploi dans le secteur, la question de l'emploi étant l'enjeu clé 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 métier... 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'informations statistiques, 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 soient les patrons d'entreprise ou nous syndicats, à quoi on doit faire attention dans les évolutions des emplois<sup>25</sup>. »

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 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.

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.

## Conclusion

À partir d'une mobilisation croisée de l'exploitation statistique de l'enquête REPONSE et d'enquêtes de terrain, nos analyses suggèrent que la branche n'est pas en phase de retrait au profit de la négociation d'entreprise. Malgré des réformes répétées au cours des dernières décennies qui tentent de renforcer la négociation d'entreprise, au risque de contraindre et fragiliser la négociation de branche, on ne constate pas de

---

25. *Ibid.*



basculément de la branche vers l'entreprise. La convention collective de branche (CCB) demeure une norme, une référence, au moins secondaire, dans la définition des conditions d'emploi et de travail en entreprise. L'analyse transversale des pratiques dans quatre branches – BTP, propreté et services associés, commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire et bureaux d'études – invite à penser que le nouveau contexte institutionnel posé par les ordonnances de 2017 a, pour l'instant du moins, peu modifié la conception qu'ont les acteurs de la branche.

Nos enquêtes viennent ainsi confirmer deux principales fonctions historiques de la branche : le rôle de régulation de la concurrence (BTP, commerce et propreté) et celui de mise à disposition de ressources auprès des entreprises, en particulier des plus petites (BTP, propreté, commerce et bureaux d'études) persistent mais sous des formes à réinventer. Pour autant, en redéfinissant les domaines de compétences dévolus à la branche et à l'entreprise, les ordonnances ont, pour une part, fragilisé la fonction de régulation de la concurrence par les salaires portée par la branche, obligeant ses acteurs à repenser des stratégies pour maintenir sa capacité normative comme l'illustrent les cas du commerce et de la propreté.

Dans le même temps, nos analyses suggèrent que les ordonnances pourraient s'accompagner d'un renforcement de la fonction de mise à disposition de ressources, en particulier à destination des petites entreprises. Mais la place et le rôle de la branche comme « espace ressource » dépendent aussi de la manière dont les entreprises s'approprient le nouveau cadre législatif. Les acteurs de la branche pourraient se heurter à deux difficultés. D'une part, nos enquêtes menées entre 2018 et 2020 tendent à montrer que la pratique du dialogue social dans les entreprises est très relative d'un secteur à un autre. Dans les entreprises marquées par une faible tradition de dialogue social, la référence à la branche est au mieux secondaire sinon lointaine. Pour ces entreprises en particulier, comment la branche peut-elle exercer sa capacité initiatrice sans dynamique de négociation collective d'entreprise ? D'autre part se pose la question des entreprises appartenant à des groupes intervenant dans des secteurs divers et variés : comment les dispositions conventionnelles, du moins celles sur lesquelles il est possible de déroger par accord d'entreprise, peuvent être visibles dans les entreprises insérées dans des groupes multi-activités et donc rattachées à plusieurs conventions collectives de branche ? L'inclusion dans un groupe offre alors une diversité de points de repères, parmi lesquels la CCB, mais accroît aussi les risques de mise en concurrence des CCB entre elles. Ces difficultés ne sont pas nouvelles, mais après chaque réforme le constat semble persister : la dynamique de négociation dépend avant tout des contextes économiques et organisationnels des entreprises ainsi que des cadres collectifs concurrentiels et institutionnels propres à chaque secteur.

## Références bibliographiques

- Besucco N., Tallard M. (1999), « L'encadrement collectif de la gestion des compétences : un nouvel enjeu pour la négociation de branche ? », *Sociologie du Travail*, vol. 41, n° 2, p. 123-142, <https://doi.org/10.4000/sdt.37436>.
- Besucco N., Tallard M., Lozier F. (1998), « Politique contractuelle de formation et négociation collective de branche », *Cahier Travail et Emploi*, La Documentation française, <https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k3336611v/f5.item.texteImage>.
- Béthoux É., 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, <https://goo.gl/W9UCL1>.
- Bobbio M., Naboulet A. (2010), « Négociation collective et grèves dans les entreprises du secteur marchand en 2008 », *Dares Analyses*, n° 033, juin, <https://bit.ly/3Wz4lMe>.
- Bugada A. (2018), « L'articulation des dispositions de branche et d'entreprise : le Rubik's cube conventionnel », *JCP S 2018*, 1056, *La Semaine juridique. Social*, p. 1-7, 13 février, <https://hal-amu.archives-ouvertes.fr/hal-01736923>.
- Calmfors L., Driffill J. (1988), « Bargaining structure, corporatism and macroeconomic performance », *Economic Policy*, vol. 3, n° 6, p. 13-61, <https://doi.org/10.2307/1344503>.
- Daniel C. (2019), « La négociation collective d'entreprise entre 2014 et 2016 : quelles caractéristiques, quelles pratiques ? », *Dares Analyses*, n° 011, février, <https://bit.ly/3TYksBe>.
- 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, <https://bit.ly/3okxwm8>.
- Delahaie N., Fretel A. (coord.), Farvaque N., Guillas-Cavan K., Messaoudi D., Petit H., Tallard M., Vincent C. (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*, Rapport de l'Ires, mai, <https://bit.ly/3DRr1zH>.

- Didry C. (2002), *Naissance de la convention collective : débats juridiques et luttes sociales en France au début du XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Éditions de l'EHESS.
- Fabre A. (2001), *Le contenu des accords collectifs de gestion de l'emploi*, Agence d'Objectifs de l'Ires pour la CFE-CGC.
- 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*, n° 69, p. 139-172, <https://goo.gl/ARvXhA>.
- Farvaque N., Boulnois M., Capelier T., Chevrier V., Cibois V., Martines J.-S., Messaoudi D., Olry G., Smaguine A.-L. (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, octobre, <https://bit.ly/3zApVGp>.
- Freyssinet J. (2017), « La genèse des ordonnances portant réforme du Code du travail », *Document de travail*, n° 02.2017, Ires, <https://bit.ly/3FAovze>.
- Frouin C. (2018), « Gouvernance et fonctionnement des branches : portrait de la CPPNIO », *JCP S* 2018, 1058, *La Semaine Juridique. Social*, n° 6, février, p. 23-27, <https://bit.ly/3SXL8k7>.
- Géa F. (2020), « Un renouveau de la négociation collective ? », in Géa F. (dir.), *Retour sur les Ordonnances Macron. Un nouveau droit du travail ?*, Paris, Dalloz, p. 21-118, <https://hal.univ-lorraine.fr/hal-03029394>.
- Groux G. (2010), « Europe centrale et de l'Est : une amplification de nouvelles pratiques de dialogue social de l'industrie ? », *Travail et Emploi*, n° 123, p. 67-76, <https://www.cairn.info/revue-travail-et-emploi-2010-3-page-67.htm>.
- Hablot-Murolo C. (2018), *Couverture conventionnelle dans les branches : pouvoirs des partenaires sociaux et intervention étatique*, Agence d'Objectifs de l'Ires pour la CFE-CGC, septembre, <https://bit.ly/3fryNHj>.
- Jobert A. (2000), *Les espaces de la négociation collective, branches et territoires*, Toulouse, Octarès.
- Jobert A. (2003), « Quelles dynamiques pour la négociation collective de branche ? », *Travail et Emploi*, n° 95, p. 5-26, <https://bit.ly/3TQ2Ya5>.

- 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 des Relations du Travail, Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale, mai, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00188824>.
- Jobert A., Tallard M. (1997), « Politiques de formation et de certification des branches professionnelles en France », in Möbus M., Verdier E. (dir.), *Les diplômés professionnels en Allemagne et en France. Conception et jeux d'acteurs*, Paris, L'Harmattan, p. 77-92.
- Lyon-Caen A. (1993), « Grandeur et décadence de la loi professionnelle », in Jobert A., Reynaud J.-D., Saglio J., Tallard M. (dir.), *Les conventions collectives de branche : déclin ou renouveau ?*, CEREQ, Étude, n° 65, novembre, p. 53-62, [https://pmb.cereq.fr/doc\\_num.php?explnum\\_id=3062](https://pmb.cereq.fr/doc_num.php?explnum_id=3062).
- Mériaux O., Kerbouc'h J.-Y., Seiler C. (2008), « Évaluation de la loi du 4 mai 2004 sur la négociation d'accords dérogatoires dans les entreprises », *Document d'études*, n° 140, Dares, août, <https://bit.ly/3U0hagS>.
- Mias A. (2014), « Entre complexification et simplification du travail de négociation. L'ambivalence des pratiques de connaissance en entreprise », *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, vol. 2, n° 18, p. 41-53, <https://doi.org/10.3917/nrp.018.0041>.
- Mias A. (2017), « Quelle négociation dans les entreprises ? », *Revue de Droit du travail*, n° 5, p. 317-323, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02169881>.
- Morin M.-L. (1996), « Permanences et transformations du rôle de la négociation collective de branche », in Murray G., Morin M.-L., da Costa I. (dir.), *L'état des relations professionnelles. Traditions et perspectives de recherche*, Toulouse, Octarès, p. 351-375.
- Naamane F. (2021), *Le professionnalisme de la main-d'œuvre et la performance économique de l'entreprise : analyse économétrique des données d'une enseigne française de grande distribution*, Thèse de doctorat en sciences économiques, Université de Lille, <https://www.theses.fr/2021LILUA025>.
- Naboulet A. (2011), « Les obligations et incitations portant sur la négociation collective », *Note d'analyse*, n° 240, CAS, septembre, <https://bit.ly/3DuPYzF>.

- Naboulet A. (2014), « Les processus “atypiques” de négociation collective en entreprise », *La Note d'analyse*, n° 14, France Stratégie, août, <https://bit.ly/3Ukiuej>.
- OCDE (2017a), *Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2017*, Paris, Éditions de l'OCDE, [https://doi.org/10.1787/empl\\_outlook-2017-fr](https://doi.org/10.1787/empl_outlook-2017-fr).
- OCDE (2017b), « Les extensions administratives des accords de branche en France : effets et pistes de réformes », Note préparée par la Direction de l'emploi, du travail et des affaires sociales et le Département des affaires économiques de l'OCDE, <https://bit.ly/3zE7Gj0>.
- Rodière P. (1982), « Accord d'entreprise et convention de branche ou interprofessionnelle : négociation indépendante, subordonnée, articulée ? », *Droit social*, n° 11, novembre, p. 711-717.
- Rotschild-Souriac M.-A. (1993), « Autonomie de la négociation d'entreprise », in Jobert A., Reynaud J.-D., Saglio J., Tallard M. (dir.), *Les conventions collectives de branche : déclin ou renouveau ?*, CEREQ, Étude, n° 65, novembre, p. 183-190, [https://pmb.cereq.fr/doc\\_num.php?explnum\\_id=3062](https://pmb.cereq.fr/doc_num.php?explnum_id=3062).



## BULLETIN D'ABONNEMENT 2023

NOM	<input type="text"/>
PRÉNOM	<input type="text"/>
ORGANISATION	<input type="text"/>
FONCTION	<input type="text"/>
ADRESSE	<input type="text"/>
	<input type="text"/>
	<input type="text"/>
TÉL.	<input type="text"/>
E-MAIL	<input type="text"/>

Je désire m'abonner à :

- La Chronique internationale de l'IRES* au prix de 50,00 €
- La Revue de l'IRES* au prix de 50,00 €
- La Chronique internationale + La Revue de l'IRES* au prix de 90,00 €

Les étudiants (justificatif à l'appui) pourront bénéficier d'une remise de 50 % sur les abonnements et sur les publications achetées à l'unité. Pour les publications à l'unité, plus d'informations sur [www.ires.fr](http://www.ires.fr).

Règlement par :

- Chèque bancaire (payable en France) à l'ordre de l'IRES
- Virement à l'ordre de l'IRES - Banque CDC  
IBAN FR72 4003-1000-0100-0024-5046-D80 – BIC : CDCGFRPPXXX

Date et signature

Bulletin d'abonnement à retourner complété à :  
IRES - 16, bd du Mont d'Est - 93192 Noisy-Le-Grand Cedex  
Tél. : + 33 (0)1 48 15 18 90 - E-mail : [contact@ires.fr](mailto:contact@ires.fr)







## LA REVUE DE L'IRES

*La Revue de l'IRES* est une revue pluridisciplinaire publiée par l'Institut de Recherches Économiques et Sociales. Elle est destinée à nourrir la connaissance dans les domaines intéressant l'ensemble des organisations syndicales : marché du travail et politiques d'emploi, politique économique, revenus et protection sociale, conditions de travail et activité de travail, modes de gestion des salariés, relations professionnelles. S'adressant aux chercheurs, praticiens et experts venant de différentes disciplines (droit, économie, gestion, histoire, sociologie, sciences politiques), *La Revue de l'IRES* porte une attention particulière aux articles novateurs issus d'enquêtes empiriques ou mobilisant une méthodologie originale, ainsi qu'aux éclairages comparatifs internationaux sur les relations sociales.

Les articles proposés pour publication à *La Revue de l'IRES* sont évalués de façon collégiale par un comité de lecture formé du directeur de l'IRES, de la rédactrice en chef de la revue, d'un(e) rapporteur(e) interne et de la secrétaire de rédaction (acceptation pour discussion en réunion d'équipe, demande de modifications préalables ou refus). Lorsque le projet d'article est accepté, l'auteur en fait une présentation lors d'un séminaire composé des chercheurs de l'IRES et des conseillers techniques des organisations syndicales réunis en comité de lecture. À la suite de la réunion, une synthèse des remarques du comité de lecture est transmise à l'auteur pour modification avant l'envoi de sa version finale.

Les propos tenus par les auteurs n'engagent qu'eux et ne reflètent en aucun cas la position de l'IRES sur les thématiques traitées.

Le fait de soumettre un article à *La Revue de l'IRES* vaut accord autant pour la diffusion de son édition papier que son édition électronique (sur le site de l'IRES comme sur le site Cairn.info).

Modalités d'envoi : les articles, qui ne doivent pas excéder 60 000 signes (notes et tableaux compris), doivent être envoyés au secrétariat de rédaction de la revue ([julie.baudrillard@ires.fr](mailto:julie.baudrillard@ires.fr)). Voir les consignes aux auteurs sur le site de l'IRES ([www.ires.fr](http://www.ires.fr)).



L'Institut de Recherches Économiques et Sociales (IRES) a été créé en 1982 par l'ensemble des organisations syndicales représentatives françaises, avec le concours du gouvernement. La CFDT, la CFE-CGC, la CFTC, la CGT, la CGT-FO et l'UNSA-Éducation le gèrent en commun depuis cette date.

L'IRES est juridiquement constitué sous forme d'association. Son assemblée générale est composée de neuf syndicalistes, neuf personnalités scientifiques et quatre représentants du Premier ministre. Son bureau regroupe six syndicalistes, un par organisation constitutive. La présidence est assumée à tour de rôle par le représentant de l'une d'entre elles. Le directeur est un universitaire.

Ses ressources sont assurées par une subvention publique de l'État et par des conventions de recherche.

## Ses missions

L'Institut a pour vocation d'apporter aux organisations syndicales des éléments d'appréciation et d'analyse sur l'ensemble des questions économiques et sociales.

Pour réaliser ses missions, l'IRES procède selon deux modalités :

- D'une part, un centre de recherche et de documentation regroupe une trentaine de personnes : chercheurs, documentalistes et administratifs. Il se consacre à la réalisation d'un programme à moyen terme approuvé par l'assemblée générale.
- D'autre part, il soutient l'effort de recherche propre à chaque centrale. Pour cela, après accord de l'assemblée générale, il finance des programmes réalisés par des équipes choisies par chacune des organisations. Les résultats de ces recherches sont mis à la disposition de l'ensemble d'entre elles. On peut se les procurer auprès de chaque centrale. L'ensemble de ces activités est regroupé sous l'appellation Agence d'Objectifs.

Les thèmes plus précis de recherche privilégient les questions relatives au travail, aux stratégies économiques, à la protection sociale et aux relations professionnelles.

## ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE L'IRES

### Neuf syndicalistes

**Membres du Bureau :** Raphaëlle BERTHOLON (CFE-CGC) - Marie-Laurence BERTRAND (CGT) - Fabrice COQUELIN (UNSA-Éducation) - Bernard IBAL (CFTC) - Éric PÉRÈS (CGT-FO) - Anne-Florence QUINTIN (CFDT)

**Membres de l'Assemblée générale :** Sébastien DUPUCH (CGT-FO) - Philippe PORTIER (CFDT) - Fabienne ROUCHY (CGT)

### Quatre représentants du Premier ministre

Nicolas CARNOT, *Directeur des études et des synthèses économiques, Insee*

Gilles DE MARGERIE, *Commissaire général, France Stratégie*

Michel HOUDEBINE, *Dares*

Fabrice LENGART, *Drees*

### Neuf personnalités scientifiques

Denis ADAM, *Délégué général du CHA*

Mathieu COCQ, *Économiste*

Mario CORREIA, *Chercheur associé au LEST*

Cécile GUILLAUME, *Professeure associée à l'Université de Roehampton*

Donna KESSELMAN, *Professeure à l'université Paris-Est Créteil*

Bernard LAURENT, *Professeur à l'École de management de Lyon*

Angel PINO, *Professeur à l'université Michel de Montaigne Bordeaux 3*

Frédéric REY, *Maître de conférences au CNAM - laboratoire Lise-CNRS*

Michaël ZEMMOUR, *Maître de conférences à l'Université Paris I Panthéon Sorbonne*

Ce numéro spécial de *La Revue de l'IRES* s'intéresse à la dynamique des relations professionnelles en France dans un contexte de réformes institutionnelles visant à promouvoir la négociation collective au niveau de l'entreprise.

Il réunit des articles issus de travaux menés dans le cadre d'un appel à projet de recherches (APR) de la Dares intitulé « Les relations de travail dans un contexte de réformes institutionnelles », lancé en décembre 2017, quelques semaines après les ordonnances Macron du 22 septembre 2017.

À partir de la mobilisation croisée de l'exploitation statistique de l'enquête Relations professionnelles et négociations d'entreprise (REPONSE) 2017 de la Dares et des enquêtes qualitatives de terrain, les contributions ont pour objectif d'apporter un éclairage sur l'évolution des relations professionnelles avant et après ces ordonnances, jusque dans la période de crise sanitaire.

Au-delà du cadre juridique, ce numéro s'attache à montrer combien les dynamiques socio-économiques sont déterminantes dans l'évolution des pratiques des acteurs d'entreprise et de branche. Il montre que, plutôt que d'enrichir le dialogue social au sein des entreprises, les réformes semblent renforcer le pouvoir patronal dans les formes et modalités des négociations.