Ce document est la version pre-print de l'article paru dans *Socio-économie du travail*, n°10, 2021-2. DOI : https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-14086-3.p.0065.

LA NEGOCIATION D'« ENTREPRISE » EN PRATIQUES : PLURALITE DES CONFIGURATIONS ET STRATEGIES DES ACTEURS

Delphine BROCHARD
CES-UMR 8174, Université Paris 1

Clémentine COTTINEAU
CNRS, TU-Delft

Claude DIDRY
CMH, ENS, CNRS

Camille DUPUY
DySoLab, IRIHS, Université de Rouen Normandie et CEET

Denis GIORDANO
OCE Research Center – EMLYON et CMH

Jules SIMHA
CERLIS, Université Paris Cité et CEET

La négociation d'entreprise a fait l'objet d'une reconnaissance juridique croissante, en France, depuis la loi du 11 février 1950 sur les conventions de branche prévoyant un aménagement de ces conventions au niveau des établissements. Si la loi reconnaît dès 1971 la négociation d'entreprise, celle-ci se déploie par les lois Auroux de 1982 qui introduisent une obligation de négociation annuelle en conférant aux employeurs la responsabilité de l'organiser. S'inscrivant dans la suite de cette promotion de la négociation d'entreprise, les réformes de 2016 (loi Travail[1]) et 2017 (ordonnances Macron[2]) ont été un cran plus loin en renouvellement l'ordonnancement entre législation, conventions de branche et conventions d'entreprise. La thèse légitimant l'aboutissement contemporain de ce programme est que la complexification et l'hétérogénéité croissante du « monde du travail » rendent de plus en plus difficile une régulation générale par la loi. Comme l'explique l'un de ses promoteurs, J.-D. Combrexelle (2016), un rééquilibrage s'imposerait donc en faveur du droit conventionnel issu de la négociation collective, et au sein de celui-ci « le champ de l'accord d'entreprise doit nettement s'accroître. Lui seul permet de répondre aux besoins de spécificité, de diversité et d'adaptation qu'expriment tant les entreprises que leurs salariés » (*ibid.*, p. 61). L'ambition affichée est celle d'une « régulation de proximité », permettant « la prise en compte des différents intérêts existant au sein de l'entreprise et la construction de compromis entre ces intérêts » (Jobert *et al.*, 2017).

[1] Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels.
[2] Ordonnance n° 2017-1386 du 22 septembre 2017 relative à la nouvelle organisation du dialogue social et économique dans l'entreprise et favorisant l'exercice et la valorisation des responsabilités syndicales.

Ce document est la version pre-print de l'article paru dans *Socio-économie du travail*, n°10, 2021-2. DOI : https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-14086-3.p.0065.

À rebours de cette intention déclarée, de nombreuses voix se sont élevées pour dénoncer les dangers des réformes récentes, dans un contexte où les négociations d'entreprise « apparaissent de plus en plus instrumentalisées par les directions dans des objectifs managériaux » (Pélisse, 2019). La décentralisation de la négociation collective participerait ainsi d'un mouvement d'extension du pouvoir discrétionnaire des employeurs sur la détermination des salaires, la gestion du personnel et l'organisation du travail qui n'aurait pour limite que la capacité des organisations de salariés à établir, à l'intérieur de l'entreprise, un contrepouvoir (Baccaro et Howell, 2017). L'observation d'une centralisation du processus de négociation au sommet des groupes, où se décide la stratégie de l'entreprise, n'aurait de ce point de vue rien d'un « effet paradoxal du développement de la négociation d'entreprise » (Tixier, 2019), mais pourrait s'interpréter comme une entrave à la capacité d'organisation et de mobilisation des syndicats.

L'objectif de cet article est de contribuer à ce débat en partant de l'observation des pratiques des acteurs de l'entreprise, de leurs interactions et du sens qu'ils leurs confèrent. Il part du constat qu'il existe une profonde ambiguïté dans ce que les réformes promeuvent comme la « négociation d'entreprise », laquelle est définie avant tout en négatif de la régulation par la loi ou la branche. Le caractère flottant du périmètre de cette négociation ressort nettement dans la loi Travail qui assimile les accords de groupe aux conventions d'entreprise, tout comme la loi de ratification des ordonnances Macron (2018) qui stipule que « sauf disposition contraire, les termes "convention d'entreprise" désignent toute convention ou accord conclu soit au niveau du groupe, soit au niveau de l'entreprise, soit au niveau de l'établissement »[3]. La norme juridique laisse ainsi aux négociateurs la liberté de choisir le niveau de négociation le plus approprié et cette liberté rend possible, à rebours du discours de promotion de la proximité, la prévalence de la norme produite centralement sur la norme locale (Peskine, 2021). Notre hypothèse est que cette indétermination *a priori* des niveaux de la négociation d'entreprise et leur articulation, qui contraste avec le caractère fortement prescrit du contenu de cette négociation, ouvre un espace d'interactions stratégiques entre les représentants patronaux et syndicaux. Dès lors ce n'est plus seulement le résultat de la négociation qui peut être analysé comme le fruit de leurs rapports de forces, mais la forme même que prennent (ou pas) ces négociations, qui peut être appréhendée comme le produit de l'effort persistant de chacune des parties pour renforcer son propre pouvoir et réduire celui de l'autre partie (Zagelmeyer, 2005). Cette perspective ne vise pas à nier l'incidence du contexte socio-productif (Amossé et Coutrot, 2008 ; Giraud et Signoretto, 2021) et des liens de dépendance économique et financière (Thevenot *et al.*, 2021), ni celle du contexte légal et institutionnel et de ses modes d'appropriation (Béthoux et Mias, 2021) sur la structure de la négociation collective. Il s'agit plutôt de compléter ces perspectives en mettant en évidence les marges de manœuvre dont disposent les acteurs dans la structuration dynamique des formes de la négociation et d'éclairer les stratégies qu'ils déploient.

Pour ce faire, l'article s'appuie sur des résultats issus d'une recherche collective (Didry et Giordano, 2021), menée dans le cadre de post-enquêtes à l'édition 2017 de l'enquête « Relations professionnelles et négociations d'entreprise » (REPONSE). Deux types de résultats sont exploités. Tout d'abord, une analyse statistique des données de REPONSE, appariée à des données administratives issues du « fichier localisé des rémunérations et de l'emploi salarié » (FLORES, 2017), nous permet de préciser comment se structure l'espace de la négociation collective au sein des entreprises et sa plus ou moins grande proximité avec les lieux de travail. Cette analyse nous conduit à

[3] Article L. 2232-11 du Code du travail.

Ce document est la version pre-print de l'article paru dans *Socio-économie du travail*, n°10, 2021-2. DOI : https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-14086-3.p.0065.

distinguer quatre types de configuration dans lesquelles la présence des acteurs potentiels de la négociation apparaît comme une condition nécessaire mais non suffisante ; et nous montrons que la configuration la plus fréquente ne correspond pas à une régulation de proximité. Ensuite, mobilisant des études de cas d'entreprise, nous mettons en évidence comment, derrière ces configurations, se jouent des rapports de forces entre les acteurs et comment leurs stratégies respectives conduisent à dessiner ces espaces de négociation. Appréhendées à travers ce prisme de l'interaction stratégique des représentants patronaux et syndicaux, la négociation d'entreprise apparaît recouvrir une diversité de pratiques qui ne correspondent ni nécessairement à une régulation de proximité ni nécessairement à une mainmise de l'employeur.

I. UNE TYPOLOGIE DES ESPACES DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

L'enquête REPONSE offre une vision représentative de la diversité des pratiques de négociation collective dans les établissements d'au moins 11 salariés. L'édition 2017 interroge les représentants de la direction de 4 364 établissements sur la tenue de négociations collectives au cours des trois années précédentes (2014-2016), sur leurs thématiques, sur les acteurs impliqués et les moyens mobilisés. Dans plus de la moitié des établissements, les réponses obtenues peuvent être confrontées à celles d'un représentant des salariés (2 891 établissements). Afin de repérer des configurations typiques de négociation, une classification ascendante hiérarchique (CAH) a été menée sur la base d'une analyse des correspondances multiples (ACM) sur le volet « représentants de la direction » de l'enquête, qui contient le plus d'observations. Ces résultats ont ensuite été confrontés à ceux obtenus sur le volet « représentants des salariés » de l'enquête[4].

Pour les établissements rattachés à une entreprise multi-établissements ou à une unité économique et sociale (UES), les répondants précisent le niveau auquel ont été engagées les négociations (établissement, entreprise, UES) pour chacun des thèmes négociés, ainsi que celui auquel sont présents les acteurs RH et les instances représentatives du personnel (syndicales et élues). Pour caractériser la proximité ou l'éloignement des négociations et des acteurs par rapport au lieu de travail (l'établissement), les variables de niveau relatives aux thèmes négociés et aux partenaires de la négociation ont été regroupées en deux catégories : les pratiques et acteurs présents à l'échelle de l'établissement (que ces établissements soient indépendants ou pas) ont été qualifiés de « locaux », et ceux qui sont présents à un autre niveau (entreprise ou UES), de « centraux ».

Ces différents traitements ont permis d'établir une typologie en quatre classes dont les caractéristiques ont été précisées grâce à un ensemble de variables illustratives issues de REPONSE mais également de la base FLORES. Des indications ont ainsi pu être obtenues sur l'étendue de l'espace géographique couvert par les entreprises multi-établissements et plus spécifiquement sur la dispersion géographique des établissements relevant d'une même entreprise (encadré 1).

[4] L'ensemble de ces traitements statistiques ont été réalisés par Marion Plault, que nous remercions chaleureusement, dans le cadre de l'appel à projets de recherche financés par la DARES sur les post-enquêtes REPONSE.

Ce document est la version pre-print de l'article paru dans *Socio-économie du travail*, n°10, 2021-2. DOI : https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-14086-3.p.0065.

1. Données et méthodologie

L'ACM a été conduite sur trois blocs de variables regroupant 73 modalités actives. Le premier bloc repère le niveau auquel les 11 thématiques de négociations proposées dans le questionnaire se sont (ou pas) déroulées : salaires, primes et autres indemnisations ; temps de travail ; qualifications, classifications, carrières ; emploi ; conditions de travail ; changements technologiques ou organisationnels ; formation ; droit d'expression, représentation des salariés, droit syndical ; égalité professionnelle ; épargne salariale ; protection sociale complémentaire. Le deuxième bloc précise les acteurs potentiels de la négociation. Il distingue, du côté des salariés, les instances syndicales (délégué syndical, représentant de section syndicale, salarié mandaté par une organisation syndicale) et les instances élues (délégué du personnel, CHSCT, comité d'entreprise) selon leur niveau. Du côté de la direction, il repère la forme sous laquelle est assurée la fonction RH (service dédié ou non) et à quel niveau. Un troisième bloc de variables détermine les moyens techniques de la négociation et plus précisément l'existence d'une base de données économiques et sociales (BDES) et l'intervention d'experts (issus de la branche, issus de la Chambre de commerce et d'artisanat, d'experts privés ou de l'inspection du travail ou de la DIRECCTE).

À ces variables actives, viennent s'ajouter des variables illustratives. Ces variables sont, d'une part, issues de l'enquête REPONSE et portent sur la taille de l'entreprise, la présence d'organisation(s) syndicale(s), l'âge et le secteur d'activité. Elles sont, d'autre part, issues de la base FLORES (2017), produite par l'INSEE, qui renseigne sur la commune d'implantation de tous les établissements employeurs (hors Mayotte et hors établissements civils et militaires du secteur de la défense) et sur leur identifiant d'entreprise SIREN, notamment. L'appariement des deux bases permet de construire un indicateur de dispersion géographique de l'entreprise dont dépend un établissement REPONSE. Les données FLORES ne renseignant que la commune de l'établissement, on ne peut mesurer la distance exacte entre établissements, mais seulement les distances de commune à commune, en choisissant un point spécifique pour représenter chaque commune (ici le centroïde, *i.e.* le centre géométrique qui minimise la distance de tous les points du périmètre de la commune). L'indicateur retenu pour mesurer la dispersion géographique de l'entreprise est celui de la distance moyenne pondérée entre les centroïdes des communes des établissements et le barycentre de l'entreprise, le poids des communes dans la définition du centre de l'entreprise étant pondéré par le nombre d'établissements présents dans chaque commune. Cet indicateur correspond au rayon de giration des centroïdes des communes dans lesquelles sont localisés tous les établissements de l'entreprise dont dépend l'établissement analysé. Si tous les établissements étaient situés uniformément sur un cercle, le rayon de giration correspond à la moitié du rayon de ce cercle. Pour faciliter l'interprétation, cette distance a été discrétisée en quatre classes (0-10 km ; 10-50 km ; 50-150 km ; plus de 150 km).

Les modalités actives présentant des effectifs faibles (inférieurs à 5 %) ont été regroupées afin de ne pas déformer abusivement le plan factoriel. L'ACM a été réalisée sur des données non pondérées. Les trois premiers axes qui émergent représentent respectivement 19 %, 13 % et 11 % de l'inertie totale du jeu de données. À elles seules, les deux premières dimensions rendent compte de près d'un tiers (31,9 %) de la variabilité totale du nuage des individus-établissements. Les trois dimensions sont retenues pour la classification.

I.1. NÉGOCIER OU PAS

L'analyse factorielle des correspondances entre les thèmes, niveaux, moyens et acteurs de la négociation fait apparaître une première ligne de démarcation entre les établissements, opposant ceux qui négocient tous thèmes confondus à ceux qui ne négocient pas. Le premier axe positionne ainsi du côté des coordonnées négatives, les établissements dans lesquels les représentants de la direction n'ont déclaré aucune négociation dans les trois années qui précèdent l'enquête, aucun service dédié aux RH et

Ce document est la version pre-print de l'article paru dans *Socio-économie du travail*, n°10, 2021-2. DOI : https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-14086-3.p.0065.

aucune instance représentative du personnel syndicale et élue, au niveau local ou central. À l'opposé, du côté des coordonnées positives, se trouvent les établissements couverts par des négociations collectives sur toutes les thématiques, au niveau local ou central, et dotés d'acteurs et d'outils de négociation variés. Cette première ligne de démarcation conduit à séparer une première classe d'établissements du reste de l'échantillon.

Très homogène, cette première classe correspond aux établissements pour lesquels le représentant de la direction a déclaré l'absence de négociation collective durant les trois années précédant l'enquête. Cette configuration est la plus fréquente. Elle concerne 66 % des établissements et 39 % des salariés. L'absence de négociations y est associée à l'absence plus fréquente d'acteurs et d'outils de la négociation relativement aux autres classes (*cf.* TAB. 1). La plupart de ces établissements ne sont dotés ni d'instances élues ni d'instances syndicales pour représenter le personnel. Ils n'ont pas non plus de service RH formalisé. La plupart n'ont pas non plus mis en place de BDES. Ces caractéristiques distinctives sont cohérentes avec la taille de ces établissements. Près de 90 % comptent moins de 50 salariés et les deux tiers sont des mono-établissement (contre 50 % en moyenne dans l'ensemble des établissements). Seuls un quart de ces établissements relèvent d'entreprises de plus de 50 salariés. Pour autant, la présence d'acteurs potentiels de la négociation n'est pas beaucoup plus fréquente à ce niveau.

TAB. 1 – Caractéristiques des établissements en fonction de leur classe d'appartenance

		Classe 1	**Classe 2**	**Classe 3**	**Classe 4**
Effectifs		66%	10%	6%	19%
Instances syndicales	Présence d'un délégué syndical dans l'établissement*	8%	63%	48%	52%
	Présence d'un délégué syndical dans l'entreprise ou dans l'UES	11%	20%	85%	94%
	Présence d'instances élues au niveau de l'établissement uniquement	33%	86%	42%	44%
	Présence d'instances élues au niveau supérieur à celui de l'établissement**	15%	26%	72%	66%
Service de ressources humaines	Formel, au niveau de l'établissement	34%	76%	57%	49%
	Informel, au niveau l'établissement	29%	8%	s	0%
	Formel, à un autre niveau	19%	6%	38%	48%
	Pas de service RH	19%	10%	5%	3%
Autres acteurs des négociations	Acteurs de la branche***	0%	13%	14%	11%
	Experts externes	1%	26%	23%	26%
	Experts internes à l'entreprise	1%	23%	38%	38%
	Inspection du travail ou Direccte	0%	9%	18%	12%
BDES	En place	12%	37%	42%	43%
	En cours d'élaboration	3%	5%	3%	10%
Type d'établissement	Mono-établissement	64%	76%	0%	0%
	Multi-établissement	36%	24%	100%	100%

Ce document est la version pre-print de l'article paru dans *Socio-économie du travail*, n°10, 2021-2. DOI : https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-14086-3.p.0065.

Taille de l'établissement	Moins de 20 salariés	48%	14%	25%	25%
	Entre 20 et 49 salariés	41%	32%	38%	32%
	Entre 50 et 99 salariés	9%	26%	19%	21%
	100 salariés et plus	3%	28%	19%	23%
Taille de l'entreprise	Moins de 50 salariés	76%	39%	6%	3%
	Entre 50 et 299 salariés	16%	47%	28%	22%
	300 salariés et plus	9%	14%	65%	75%
Au moins une organisation syndicale présente dans l'établissement		7%	59%	44%	50%
Nombre moyen de thématiques négociées		0,08	5,58	7,21	7,45

* Ou d'un représentant de section syndicale ou d'un salarié mandaté par une organisation syndicale dans les 3 dernières années pour mener une négociation collective.

** Y compris comité de groupe, comité central d'entreprise, comité de groupe européen.

*** Chambre de commerce et d'industrie (CCI), Chambre des métiers et de l'Artisanat (CMA), organisation d'employeurs, experts de la branche.

Source : Dares, enquête Relations professionnelles et négociations d'entreprise (REPONSE) 2017, volet « représentants de la direction » et volet « Représentants du personnel » (pour la base de données économiques et sociales) ; données pondérées.

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

Lecture : dans 8 % des établissements qui appartiennent à la classe 1 les représentants de la direction déclarent la présence d'au moins un délégué syndical ou assimilé.

Note : effectif soumis au secret statistique primaire ou secondaire.

I.2. NÉGOCIER LOCALEMENT OU CENTRALEMENT

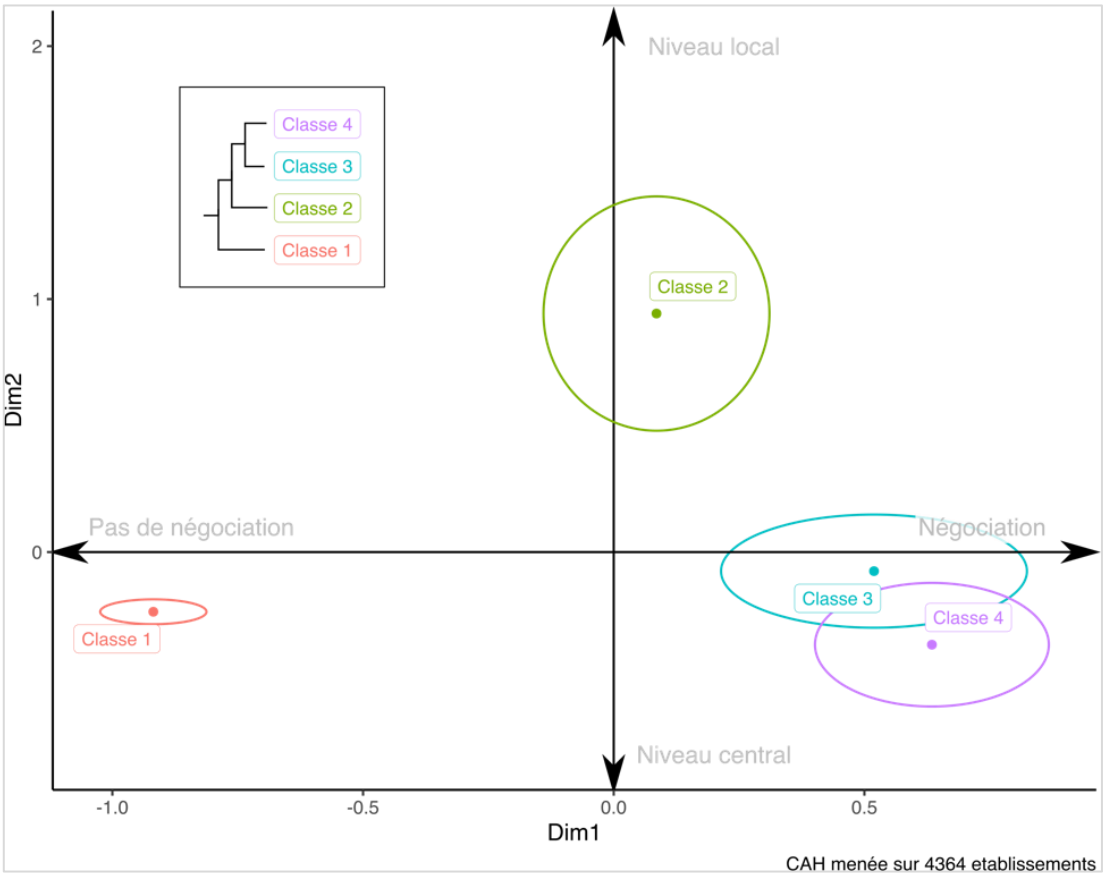
Les deuxième et troisième axe de l'ACM conduisent à démarquer les établissements suivant le niveau auquel se déroulent les négociations. Le deuxième axe oppose plus précisément les établissements au sein desquels les négociations collectives ont lieu au niveau local associées à la présence de délégués syndicaux locaux, aux autres établissements. Le troisième axe oppose pour sa part les établissements qui négocient à la fois au niveau de l'établissement et au niveau de l'entreprise (ou de l'UES), et ce quelle que soit la thématique, à ceux qui ont mené des négociations uniquement au niveau local ou uniquement au niveau central. Au total, ils conduisent à subdiviser les établissements couverts par une négociation en trois nouvelles classes (*cf.* FIG. 1).

La deuxième classe d'établissement qui émerge de la classification comprend les établissements qui engagent des négociations collectives presque exclusivement au niveau de l'établissement, avec une moyenne de 6 thématiques négociées au cours des trois années observées. Elle regroupe 10 % des établissements et 18 % des salariés relevant du champ de l'enquête. Comparativement à la classe 1, les acteurs potentiels de la négociation y sont fréquemment présents et l'ancrage local de ces acteurs distingue cette classe des deux autres classes avec négociations. Les trois-quarts des établissements possèdent en effet un service formel de ressources humaines en leur sein et dans 58 % d'entre eux est implantée au moins une organisation syndicale. Les délégués syndicaux sont plus présents au niveau de l'établissement qu'à celui de l'entreprise ou de l'UES (respectivement dans 63 et 20 % des cas). De la même façon, les instances élues sont plus souvent implantées au niveau local (86 %) qu'au niveau supérieur (26 %). De fait, il s'agit dans 76 % des cas d'entreprises mono-établissement et dans 47 % des cas d'entreprises employant entre 50 et 300 salariés (contre 25 % sur l'ensemble des établissements). Si les

Ce document est la version pre-print de l'article paru dans *Socio-économie du travail*, n°10, 2021-2.
DOI : https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-14086-3.p.0065.

outils de la négociation sont un peu moins développés que dans les autres classes avec négociations, 37 % des établissements de cette classe ont néanmoins mis en place une BDES.

FIG. 1 – Projection des classes de la CAH sur le premier plan factoriel de l'ACM



NB. Le centre des ellipses correspond aux coordonnées moyennes des individus dans chaque classe, tandis que la taille des ellipses correspond à leur écart-type.

Les deux dernières classes sont composées exclusivement de grandes entreprises multi-établissements qui se distinguent par le niveau auquel sont menées les négociations. La classe 3 regroupe les établissements où les négociations collectives sont engagées à la fois au niveau de l'établissement et au niveau de l'entreprise (ou de l'UES) et ceci quelle que soit la thématique. Il s'agit donc d'une configuration articulant de façon structurelle deux niveaux de négociation et non d'une partition en fonction des thèmes négociés. Elle rassemble 6 % des établissements et 9 % des salariés. Les acteurs potentiels de la négociation sont présents à l'échelle locale et centrale. En outre, 57 % des établissements disposent d'un service formalisé de ressources humaines en leur sein, 38 % en disposent hors de l'établissement. Ces parts sont respectivement de 42 % et 24 % dans l'ensemble des établissements relevant du champ de l'enquête. Des délégués syndicaux sont présents au niveau de l'entreprise ou de l'UES (dans 85 % des établissements) ainsi que dans près de la moitié des établissements (48 %). Il en est de même pour les différentes instances élues (resp. 72 % et 42 %). L'activité de négociation y est importante avec 7 thématiques

Ce document est la version pre-print de l'article paru dans *Socio-économie du travail*, n°10, 2021-2. DOI : https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-14086-3.p.0065.

en moyenne négociées dans les trois ans qui précèdent l'enquête, tout comme les outils mobilisés pour la négociation.

Si dans la classe 3, 65 % des établissements appartiennent à des entreprises plus de 300 salariés, c'est le cas de 75 % des établissements de la classe 4 (contre 54 % dans l'ensemble de la population). Au sein de cette dernière classe, les représentants de la direction ont déclaré la tenue de négociations uniquement au niveau central de l'entreprise et le nombre de thématiques moyen est équivalent à celui de la classe 3. Cette configuration est la plus fréquente parmi les établissements qui ont mené des négociations : elle concerne 19 % des établissements et 34 % des salariés. Comparativement à la classe précédente, la fonction RH est organisée moins fréquemment à l'échelle locale et plus fréquemment à un niveau supérieur. La présence d'un délégué syndical est également presque systématique au niveau de l'entreprise ou de l'UES (94 %) mais moins fréquente au niveau de l'établissement (52 %). Les instances élues sont également plus souvent présentes au niveau de l'entreprise qu'à celui de l'établissement. Il n'en demeure pas moins que dans près de la moitié des établissements, les acteurs potentiels de la négociation sont bien présents à l'échelle locale, ainsi que les outils de la négociation, sans que cela se traduise par la mise en œuvre de négociations.

I.3. UNE RÉGULATION DE PROXIMITÉ ?

Au-delà de la reproduction de résultats classiques et attendus comme le caractère discriminant de la taille des organisations sur leur propension à négocier et la présence déterminante de délégués syndicaux, cette classification met en évidence une diversité de configurations au sein des organisations qui engagent des négociations collectives. Elle montre que la « négociation d'entreprise » peut recouvrir une négociation collective locale (classe 2), une négociation locale et centrale (classe 3) ou une négociation exclusivement centrale (classe 4). Si la négociation locale correspond par construction à une négociation de proximité (sur le lieu de travail), il n'en va pas de même de la négociation centrale. Un indicateur de dispersion géographique, déterminé à partir de l'appariement avec la base FLORES, montre que la configuration de négociations exclusivement centrales, qui est la plus fréquente en termes de négociations collectives, rassemble les entreprises qui connaissent la plus forte dispersion géographique (*cf.* TAB. 2). La capacité de ces entreprises à produire une régulation au plus près du lieu de travail et de ses problématiques spécifiques apparaît, de ce point de vue, loin d'être garantie. Au contraire, il semble que le caractère dispersé de ces entreprises favorise le regroupement des négociations au niveau central.

TAB. 2 – Distribution des configurations de négociation par dispersion géographique de l'entreprise

Dispersion de l'entreprise		Pas de négociation (classe 1)	Négociations locales (classe 2)	Double niveau (classe 3)	Négociations centrales (classe 4)
Entreprises multi-établissements	0-10km	25%	30%	10%	8%
	10-50km	22%	13%	16%	14%
	50-150km	17%	13%	20%	13%
	Plus de 150km	36%	43%	54%	66%

Champ : ensemble des entreprises multi-établissements issues de l'enquête REPONSE présentes en France métropolitaine (soit 2 502 entreprises).

Ce document est la version pre-print de l'article paru dans *Socio-économie du travail*, n°10, 2021-2. DOI : https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-14086-3.p.0065.

Lecture : 66 % des établissements relevant d'une configuration de « négociations centrales » (classe 4) appartiennent à des entreprises très dispersées géographiquement (la distance moyenne pondérée entre le barycentre de l'entreprise et les centroïdes des municipalités de ses établissements dépasse 150 km)

L'analyse statistique montre également que la structuration de la négociation collective est indépendante des thèmes négociés : aucune classe ne se distingue par la nature des thèmes négociés. Que ces thèmes soient en prise directe avec l'organisation concrète du travail (conditions de travail, temps de travail, changements technologiques ou organisationnels, etc.) ou bien qu'ils relèvent de considérations moins directement productives et plus transversales (protection sociale complémentaire, épargne salariale, droit syndical, etc.), cela ne paraît pas influencer la configuration de la négociation. Le niveau auquel sont menées les négociations n'apparaît donc pas lié au contenu négocié (et donc à l'existence d'un niveau pertinent pour le traiter). En d'autres termes, il semble que ce ne soit pas le contenu de la négociation qui en détermine la forme pertinente. Le niveau de la négociation se révèle bien plutôt lié à la présence de négociateurs et au déploiement de moyens pour négocier. Cette présence apparaît cependant comme une condition nécessaire mais non suffisante, comme le montre la classe 4.

La confrontation de ces résultats, obtenus sur la base des déclarations des représentants de la direction, avec ceux émanant des représentants du personnel, au sein d'un sous-échantillon d'établissements, offre un dernier enseignement. Cette exploitation secondaire (non reproduite ici mais consultable sur demande) révèle en effet que les représentants des salariés déclarent plus souvent l'existence de négociations uniquement au niveau local (c'est-à-dire à leur niveau) ou à un double niveau (local et central). Ces divergences de perceptions des deux catégories d'acteurs de la négociation ne modifient pas les résultats de l'ACM et la typologie présentée précédemment, elles conduisent seulement à faire varier la taille relative des classes. Elles n'en sont pas moins dignes d'interprétation et on peut considérer, comme le fait D. Furjot (1996), que loin de se limiter à une asymétrie d'information, elles offrent « une vision plus complexe, donc plus conforme à la réalité des rapports sociaux, par la mise au jour de logiques d'action ou de modes de représentation spécifiques à certains sous-groupes d'acteurs » et que « les discordances sont les plus fortes là où les enjeux sont les plus importants » (*ibid.*, p. 89-92). De ce point de vue, on peut considérer ces divergences sur les lieux et les niveaux de la négociation comme le signe d'une tension, d'une lutte de pouvoir entre les acteurs, et c'est cette tension que nous proposons de mettre à jour dans le reste de l'article.

II. LA NÉGOCIATION EN PRATIQUES

Afin d'éclairer les marges de manœuvre dont disposent les acteurs pour structurer la négociation et les stratégies qu'ils déploient, nous mobilisons quatre cas d'entreprise. Ces cas donnent à voir des contextes socio-productifs, économiques, financiers et institutionnels très différents. Il s'agit de comprendre comment, au sein de ces contextes, le jeu des acteurs conditionne l'existence même des espaces de négociation et leur ancrage à différents niveaux organisationnels. Notons en préambule que les enquêtes de terrain, basées sur des entretiens semi-directifs auprès des représentants de la direction et des salariés, ont révélé des configurations plus complexes que celles émanant de l'enquête REPONSE sur la base du diptyque établissement/entreprise. Les stratégies d'entreprise et les négociations sont apparues en effet largement surdéterminées par un niveau « groupe », poussant les représentants des directions à assimiler, dans leur réponse au

Ce document est la version pre-print de l'article paru dans *Socio-économie du travail*, n°10, 2021-2. DOI : https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-14086-3.p.0065.

questionnaire, négociation d'entreprise et négociation de groupe, même lorsque les premières relevaient d'une entité juridiquement autonome. Ce brouillage des catégories (entraînant une divergence dans près d'un cas sur deux entre les configurations issues de REPONSE et celles issues des entretiens) est pour nous significatif du flou qui entoure le terme juridique de « négociation d'entreprise » aux yeux mêmes des acteurs de la négociation. Il légitime notre stratégie de recherche consistant, pour mieux préciser le contenu de cette catégorie, à partir de l'observation des pratiques des acteurs de l'entreprise, de leurs interactions et du sens qu'ils leurs confèrent[5]. Mais il constitue aussi une difficulté : chaque cas apparaît moins exemplaire d'une classe que révélateur de dimensions qui échappent à la classification.

II.1. NÉGOCIER OU PAS

L'analyse statistique a montré que la présence d'acteurs était une condition nécessaire à l'ouverture d'espaces de négociation : l'absence de négociateurs distingue la classe 1 des autres classes. Le premier cas d'entreprise que nous évoquons correspond à cette configuration d'absence de négociation. Mais à la différence de ce que faisait apparaître la classification, l'enquête de terrain révèle que cette absence ne s'explique pas par un simple effet de taille : elle est le fruit d'une stratégie d'évitement et d'évidement de la négociation par la tête de groupe en l'absence de contrepouvoir exercé par des salariés fragmentés.

ULTRA est un supermarché qui emploie 17 salariés à temps plein, sous le statut d'une SASU (Société par Actions Simplifiée à associé Unique). Les éléments tirés de l'enquête REPONSE brossent un portrait « classique » d'une entreprise indépendante de petite taille, marquée par l'absence de toute implantation syndicale et de négociations collectives. Toutefois, l'enquête de terrain révèle que ce supermarché de quartier, affilié à une franchise nationale, loin d'être indépendant, est contrôlé par un groupe familial (NEWPROFIT) détenant, dans la métropole où il est implanté, sept autres supermarchés et grands magasins sous trois enseignes franchisées différentes et réunissant un effectif total de plus de 300 salariés en équivalent temps plein, pour un chiffre d'affaires d'un peu plus d'un million d'euros. Le groupe dicte les règles en matière d'organisation du travail et de gestion du personnel (contrat de travail, évolutions de carrière, rémunération…) en s'appuyant sur la Convention collective nationale des grands magasins et des magasins populaires à laquelle est affiliée la franchise. Il impose également des décisions stratégiques, comme des changements d'enseigne récurrents occasionnant une transformation de l'activité de l'établissement. L'exemple est ainsi donné d'une suppression des rayons boucherie, poissonnerie et pâtisserie, entraînant une réduction importante des effectifs lors du dernier changement d'enseigne. Le directeur d'établissement demeure cantonné à la gestion courante, comme en atteste l'imposition par le groupe d'objectifs journaliers et d'une visite hebdomadaire :

> Dans le magasin tout le monde est au courant de la fixation des objectifs journaliers de CA (chiffre d'affaires) établis par le groupe. (…) Après si on n'arrive pas à les respecter pour plusieurs fois il y a une discussion sur la pertinence des politiques de notre directeur. (Représentant de la direction)

[5] Les entretiens menés visaient tout d'abord à préciser les éléments de contexte économique, social, institutionnel et organisationnel dans lequel se déployait ou pas la négociation collective. Les interviewés étaient ensuite interrogés sur l'organisation générale des négociations collectives et, enfin, invités à décrire précisément la négociation qui leur apparaissait la plus marquante sur la période récente. La démarche consistait ainsi à ne pas à partir des principes de la négociation collective posés par le droit, mais à « plutôt regarder les pratiques de la négociation, les facteurs qui pèsent sur elle et comment se fait l'accord… » (Jobert *et al.*, *op.cit.*).

Ce document est la version pre-print de l'article paru dans *Socio-économie du travail*, n°10, 2021-2. DOI : https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-14086-3.p.0065.

Derrière l'absence déclarée de négociation collective, se cache ainsi un contrôle total par un groupe. Lors des interviews de salariés et du représentant de la direction, c'est le défaut de représentation du personnel et d'implantation syndicale qui est mis en avant pour expliquer l'absence de négociations. Tous évoquent des appels répétés à candidature restés sans suite. Au sein de l'établissement, les arrangements informels dominent entre salariés et management intermédiaire, pour permettre une certaine flexibilité du temps de travail à la demande des salariés, ainsi que pour l'organisation d'un roulement concernant les congés. Le personnel souligne une « atmosphère familiale » encouragée par un directeur à la gestion paternaliste :

> Ici on est tous pareil, bon, on n'a pas tous le même salaire. (…) Mais on a une très très bonne relation, et je veux que ça reste comme ça. Donc, je pense que à cause de ça, ou grâce à ça, ils considèrent qu'il y a pas besoin d'avoir un représentant du personnel. S'ils ont un souci, ils tapent à ma porte, ils m'expliquent leur problème, et puis voilà, et puis on le résout. (Représentant de la direction)

Chez ULTRA, la seule référence à un accord collectif évoquée concerne la convention collective de branche qui fournit la grille de classification des emplois. Toutefois, cette référence à la branche reste assez lointaine de l'établissement, dans la mesure où elle est mobilisée unilatéralement par la direction du groupe pour déterminer les salaires et envisager leurs évolutions annuelles dans le cadre de demandes individuelles des salariés. Le groupe met en effet en avant sa volonté de rendre possibles des mobilités ascendantes pour certains salariés. Les promotions, donnant lieu à progression dans la grille de classification, sont du ressort exclusif de la responsable des relations sociales du groupe sous le contrôle de son président et s'accompagnent de prises de responsabilités nouvelles (prise en charge d'un rayon, d'un service ou d'un établissement) avec le plus souvent une mobilité géographique au sein d'un autre établissement. Si aucune négociation n'est évoquée dans l'entreprise, la situation paraît moins claire au niveau du groupe. En effet, la direction d'ULTRA mentionne l'existence de délégués syndicaux au sein d'autres entités du groupe, sans pour autant qu'il n'y ait traces d'accords collectifs. Les entretiens réalisés évoquent également l'existence d'un intéressement versé à tous les salariés du groupe qui, au vu de la taille du groupe, pourrait faire l'objet d'une négociation. Mais dans ce domaine aussi, la politique suivie demeure la prérogative du président du groupe. Celui-ci décide de façon unilatérale des critères de répartition en se basant sur les résultats globaux des établissements composant le groupe NEWPROFIT. En somme, loin de s'expliquer uniquement par la taille de l'entreprise échappant aux seuils légaux de la négociation obligatoire et l'absence de représentants du personnel, l'absence d'espace de négociation apparaît le fruit d'une stratégie de la direction du groupe qui contrôle ULTRA et s'accapare les sujets susceptibles de négociation collective en maintenant la fragmentation des salariés des différentes entités. Le groupe a en effet la régie d'entreprises qui, étant géographiquement proches et ayant des liaisons régulières, pourraient se configurer en une unité économique et sociale, ce qui créerait *de facto* un espace de négociation collective.

II.2. NÉGOCIER LOCALEMENT

Le deuxième cas montre à l'inverse du premier comment, lorsqu'ils sont présents, les représentants des salariés peuvent déployer des stratégies pour préserver un espace de négociation local au sein d'un grand groupe, qui leur assure des conditions de négociation plus favorables.

Ce document est la version pre-print de l'article paru dans *Socio-économie du travail*, n°10, 2021-2. DOI : https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-14086-3.p.0065.

MANGA une entreprise spécialisée dans la sidérurgie qui emploie 750 salariés, répartis entre un siège social et une unité de production qui concentre l'essentiel des effectifs sur un même site dans le centre de la France, et un centre de recherche situé en région parisienne. C'est une entreprise ancienne, rattachée à un grand groupe de la métallurgie, qui abrite trois organisations syndicales représentatives, la CGT et la CFDT chacune autour de 40 % des voix, et la CFE-CGC autour de 17 %. Si le représentant de la direction comme ceux des salariés font état des négociations qu'ils conduisent au niveau de l'entreprise, ces négociations s'articulent à celles conduites au niveau du groupe qui fournit des accords-cadres et de ses autres entités qui leur servent de point de référence. Les négociations annuelles obligatoires sur les salaires sont exemplaires de cette articulation. Elles sont décrites comme un moment important dans l'activité syndicale, organisée autour de trois grandes séquences : collecte des demandes des salariés, réunions avec la direction et éventuellement appel à la mobilisation des salariés. Les délégués CGT mettent l'accent sur la consultation des salariés à travers une dizaine de réunions permettant de collecter leur avis quand ceux de la CFDT se fondent davantage sur la connaissance des indicateurs de l'entreprise et jouent sur la succession des négociations sur les salaires, puis sur les primes pour faire avancer leurs revendications. Tous insistent sur le caractère « théâtral » de la négociation, avec une première réunion de présentation des demandes syndicales, une seconde portant sur le diagnostic économique et les propositions de la direction, et une troisième où la direction avance un chiffre final en réponse aux répliques syndicales. Dans ce processus, les négociations du groupe, qui précèdent celle de l'entreprise, fournissent une base minimale pour les délégués syndicaux de MANGA, car l'entreprise connaît une rentabilité supérieure à la moyenne du groupe. Les négociations menées en parallèle sur les autres sites du groupe sont également suivies par les délégués syndicaux, notamment celles qui ont lieu sur le site voisin, réputé pour sa combativité, qui leur fournit des indications sur les marges de manœuvre de la direction : « Les SMS fonctionnent bien, parce que on se tient au courant, si c'est pas à la même heure... » (délégué syndical CFDT). L'indicateur cible est ici le talon[6], avec comme objectif pour les organisations syndicales, de se rapprocher de celui obtenu dans l'entreprise voisine.

L'ancrage local de la négociation permet des mobilisations collectives entre, voire pendant, les réunions, qui sont partie intégrante du jeu de la négociation :

> Une année, on avait appelé à la grève, ça avait été suivi, donc on avait obtenu un petit peu ce qu'on voulait... L'année suivante, on avait appelé à la grève, ça avait pas été suivi, donc la direction, en fait, elle se… elle se fiche de nous, quoi, elle en joue. Elle en joue : vous êtes pas contents ? Hop, et puis elle regarde… Je me rappelle, le patron, qui regarde dans la cour, et puis qui dit : ben apparemment, y a que vous deux, qui êtes pas contents ! (Délégué syndical CGT)

Cette négociation salariale se prolonge avec celle portant sur les primes et l'intéressement qui est perçu par les représentant syndicaux comme un second *round*, permettant de gagner sur le terrain des primes ce qui n'a pas été obtenu en matière salariale. Le délégué syndical CFDT évoque ainsi, non sans une certaine satisfaction, ce qui s'est passé lors des NAO quelques années auparavant :

> Les NAO nous avaient pas plu, on a décidé de pas les signer. On dégageait un profit monstre, nos collègues (du site voisin « référence ») 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 de Saône-et-Loire 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

[6] C'est-à-dire « un minimum garanti en valeur absolue, (…) afin que la hausse ne devienne pas infime pour les plus bas salaires » (Castel, Delahaie et Petit, 2013, p. 32).

Ce document est la version pre-print de l'article paru dans *Socio-économie du travail*, n°10, 2021-2. DOI : https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-14086-3.p.0065.

> hauteur. Donc… je vais en sous-marin voir la RH (…) et puis je lui dis, ben c'est simple, de toute façon, on met les salariés dans la cour, si on n'a pas une prime à cette hauteur, sachant que vous avez donné une prime salariale à nos voisins, qui ont déjà cette prime-là, à telle hauteur. Donc ça c'est inadmissible... et grâce à notre non-signature, on a pu renégocier, un complément à cette prime récurrente, qui passe de 200 à 619 €. (Délégué syndical CFDT)

Cet extrait d'entretien illustre bien comment, s'appuyant sur leur capacité de mobilisation des salariés et une forme de *benchmarking* revendicatif, les négociateurs syndicaux contribuent à préserver un espace de négociation local leur permettant de faire prévaloir les spécificités de leur entreprise.

II.3. NÉGOCIER CENTRALEMENT

Si l'ouverture d'espaces de négociation apparaît conditionnée à la présence d'acteurs au sein de ces espaces, cette seule présence ne se révèle pas une condition suffisante, comme l'illustre ce troisième cas qui correspond à une configuration de négociation exclusivement centrale.

Filiale d'un groupe international, l'entreprise DIGITAL CONSULTING (DC) fournit des services de conseils en technologie de l'information et en management. Elle se positionne comme l'une des premières sur ce marché avec 11 000 salariés, disséminés sur le territoire français et répartis entre 12 entités productives et 24 agences. Formellement, les procédures légales d'information-consultation et de négociation se superposent sur trois niveaux : un niveau local (une direction locale pour tous les salariés d'une ville, quelle que soit son entité productive, représentés au sein des Commissions Santé, Sécurité et Conditions de travail et par des représentants et représentantes de proximité), un niveau affaire (une direction intermédiaire pour tous les salariés d'une entité quelle que soit leur ville d'appartenance représentés par un Comité Social et Économique (CSE) et des délégués syndicaux), et un niveau central (une direction centrale pour l'entreprise qui agit au sein d'un CSE central et avec des délégués syndicaux centraux). Cependant, l'analyse des procès-verbaux d'une série de réunions tenues à ces trois niveaux ainsi que les entretiens conduits auprès des représentants et représentantes des salariés comme de la direction font ressortir une forte centralisation des négociations et des décisions :

> Dans l'entreprise, les négociations se font uniquement en central, en fait… national. Y a jamais eu de décentralisation des négociations, sans qu'ils disent franchement, ça c'était… interdit, on n'a jamais eu le cas qui se présente. (Délégué syndical CGT)

Ainsi, alors que cette entreprise connaît un fort maillage syndical avec plusieurs organisations représentatives (CGT, CFDT, CFE-CGC, CFTC) qui se déploient à tous les niveaux, c'est au niveau central qu'interviennent le plus souvent les délégués syndicaux (que leur mandat soit local ou national). Cette centralisation est visible jusque dans les rares négociations (concernant, par exemple, les enjeux liés aux déménagements) qui se déroulent aux niveaux des entités productives ou des agences, pour lesquelles les responsables des unités sont systématiquement accompagnés d'un représentant de la direction des relations sociales du siège qui conduit, en pratique, la négociation. Cela ressort également à travers le climat social de l'entreprise. Au niveau central, là où se joue l'essentiel des négociations, les réunions préparatoires entre organisations syndicales et les négociations entre partenaires sociaux sont décrites comme tendues. Au contraire, aux niveaux inférieurs, l'absence d'enjeu (et le plus souvent de négociation) va de pair avec un climat social plus apaisé.

Cette centralisation est le produit d'une stratégie de la direction, largement décriée par les représentants et représentantes des salariés. La négociation qui a encadré le

Ce document est la version pre-print de l'article paru dans *Socio-économie du travail*, n°10, 2021-2. DOI : https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-14086-3.p.0065.

passage au CSE, entré en vigueur chez DC à l'automne 2019, est exemplaire de ces divergences de positionnements et d'objectifs. Si l'ensemble des partenaires sociaux semblait s'entendre sur la nécessité de réduire le nombre d'instances, la logique à suivre pour cette réduction – et par voie de conséquence, le nombre d'instances à créer – a révélé des fractures entre les positions des acteurs. La direction proposait au départ la création de 3 CSE, divisés selon des activités de *back*, *middle* et *front* office. Cette proposition, si elle était jugée peu optimale, a tout de même fait l'objet d'une signature d'un accord minoritaire. En effet, deux organisations syndicales considéraient qu'un accord, même peu avantageux, valait mieux qu'une décision unilatérale de l'employeur. Cet accord a finalement été dénoncé par les autres organisations syndicales, renvoyant à la justice le soin de trancher sur le « bon » nombre d'instances. Devant le juge, chaque partie a joué son va-tout : les syndicats ont plaidé pour le plus grand nombre de CSE possibles (12), tandis que la direction s'est repliée sur une position minimaliste (1).

Derrière le nombre d'instances de représentation du personnel, se joue la question de la configuration de la négociation d'entreprise et de son lieu privilégié (siège, ou entité productive). Organisations syndicales et direction bataillent pour défendre devant la justice leur vision propre de la structuration des instances de représentation du personnel au sein de l'entreprise. Alors que les premières s'efforcent de démontrer l'importance du niveau intermédiaire, la deuxième argue de la centralisation du niveau de décision :

> La direction de DC a tout fait pour démontrer (que) les EP (entités productives) leaders (…) n'avaient pas de latitude de décision sur bon nombre de choses. (…) On a produit tout un tas de documents démontrant (…) que c'était soit le DRH, soit le PDG qui validaient tout un tas de décisions et que donc, c'était faux de dire que les EP leaders étaient seuls maîtres à bord dans leur périmètre. (Représentant de la direction)

L'autre enjeu de cette négociation est celui des moyens dédiés au dialogue social. Le différend sur les périmètres des CSE amène la direction à réduire *a minima* le nombre des représentants de proximité devant se substituer aux délégués du personnel et aux CHSCT au niveau des agences :

> La direction de DC (...) n'a pas souhaité négocier un accord, qui redonnait des moyens, dans un périmètre et dans un contexte. (…) Et globalement, un niveau de moyens plutôt inférieur, parce que le nombre d'heures de délégation a sensiblement diminué, et que tous les moyens supra-légaux qu'on avait octroyés, on les a pas renouvelés. Voilà. (Représentant de la direction)

Cette stratégie de concentration des délibérations au niveau central (siège parisien) au détriment des autres espaces possibles (agences et entités productives) trouve sa justification, du côté de la direction, dans une volonté d'uniformiser les conditions de travail et d'emploi de l'ensemble des salariés et salariées, quelles que soient les entités considérées, mais également de limiter le temps passé dans des instances délibératives jugées très chronophages. À l'opposé, les représentants des salariés cherchent à obtenir davantage d'espaces et de moyens pour être associés aux prises de décision, dans un contexte de forte dispersion géographique des lieux de travail. Au moment où se termine l'enquête, la décision définitive, à la suite d'un appel de la direction formé contre un jugement validant 12 CSE, n'est pas encore rendue. Le jugement du tribunal judiciaire n'étant pas suspensif, le fonctionnement à 12 CSE a donc été mis en place.

II.4. NÉGOCIER LOCALEMENT ET CENTRALEMENT

Le dernier cas que nous mobilisons est celui d'une négociation intégrée impliquant un niveau local et un niveau central. Ce cas montre comment direction et représentants syndicaux investissent les deux espaces de négociation suivant des stratégies différentes.

Ce document est la version pre-print de l'article paru dans *Socio-économie du travail*, n°10, 2021-2. DOI : https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-14086-3.p.0065.

Il montre aussi que l'ancrage local de la négociation permet le déploiement de pratiques spécifiques et comment les ordonnances de 2017 menacent ces pratiques, qu'elles étaient paradoxalement supposées promouvoir.

BANQUOUEST est une entreprise rattachée à une grande banque mutualiste. Créée au début du 20e siècle, cette caisse prospère fédère plus d'une centaine d'établissements (agences bancaires) réparties dans un même département de l'ouest de la France et emploie près de 1 400 salariés, principalement des commerciaux en CDI. Comme les autres caisses réparties sur le territoire national, BANQUOUEST est une entreprise indépendante juridiquement, mais son action est contrôlée sur le plan administratif, technique et financier par un organe central. Parallèlement, une convention de branche spécifique à cette banque mutualiste encadre les conditions de travail et d'emploi des salariés présents dans les différentes caisses. Cette régulation institutionnelle laisse néanmoins une large autonomie à chaque caisse, dont l'organisation des négociations collectives apparaît comme le reflet.

Le siège social de BANQUOUEST abrite un service RH étoffé, un CSE et des délégués syndicaux appartenant à différentes organisations. Il existe dans cette entreprise une forte culture syndicale, avec un taux de syndicalisation très élevé (67 %), et plusieurs organisations syndicales représentatives, la CFDT (19 % des suffrages exprimés aux dernières élections professionnelles), SUD (35 %) et un syndicat d'entreprise (noté SE, ci-après) majoritaire affilié à la CFE-CGC (46%), qui se présentent unies aux négociations collectives. Le climat social est jugé bon par l'ensemble des parties, *a contrario* de ce qui se passe au niveau de la branche, où les relations sociales sont décrites comme conflictuelles, notamment autour des questions de revalorisation salariale, et où les dissensions syndicales apparaissent également plus présentes (la CFDT est majoritaire à ce niveau, suivi de SE, puis SUD et FO). L'existence d'une tradition de dialogue social est revendiquée du côté de la direction comme des représentants des salariés de BANQUOUEST, et imputée par les deux parties aux spécificités de son ancrage territorial.

De fait, cette entreprise connaît un dialogue social fourni avec de nombreuses négociations et accords. Si la négociation de branche balise le chemin, l'entreprise fait valoir une marge de manœuvre importante. Dans le cas des rémunérations, la branche fixe seulement des seuils minima. Pour d'autres négociations obligatoires, comme celle sur l'égalité professionnelle, la négociation de branche fournit des accords « clés en main » qui sont ensuite ajustés à l'échelle locale, pour se fondre dans les pratiques et usages de chaque caisse. Il y a également des négociations qui se font uniquement à l'échelle des caisses, avec un appui technique et une coordination informelle des directions et des représentants syndicaux *via* les fédérations patronales et syndicales de branche, comme pour la mise en place du CSE : « Cela arrive sur les gros projets, sinon on est attaché à notre indépendance, mais il y a une logique profonde de *benchmark* entre caisses régionales, que ce soit au niveau des directions ou au niveau des syndicats », explique le chargé des relations sociales. Du côté de la fédération patronale, l'enjeu de cette coordination est d'éviter les phénomènes de « tache d'huile » et donc de fixer aux directions des caisses des lignes rouges à ne pas dépasser. Du côté syndical, cette coordination vise à l'inverse à obtenir le meilleur accord possible en tirant partie de l'expérience des élus des autres caisses ayant déjà négocié sur ce thème dans d'autres caisses.

Lors de la négociation du CSE, une série de réunions préalables a fait apparaître chez BANQUOUEST un écart important entre les positions des deux parties. Pour les

Ce document est la version pre-print de l'article paru dans *Socio-économie du travail*, n°10, 2021-2. DOI : https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-14086-3.p.0065.

organisations syndicales, les dispositions légales constituaient un minimum alors qu'elles étaient la cible pour la direction qui y voyait une opportunité de rationalisation et de simplification. Le chargé des relations sociales évoque la volonté de réduire les délais de consultation par la diminution du nombre d'instances à consulter et met en avant la disparition des délégués du personnel dont le champ d'intervention avait dérivé, au fil du temps, « bien au-delà de ce qui est prévu par les textes, bien au-delà des réclamations individuelles et collectives sur l'application des dispositions légales ou conventionnelles. C'était l'actualité de la caisse, "il y a des procédures qui marchent pas", "il y a l'imprimante qui est bourrée", c'était très large ». Selon lui, un accord a pu être trouvé parce que la direction a accepté de préserver des pratiques spécifiques à l'entreprise sur le volume et la mutualisation des heures de délégation.

Pour justifier ces concessions, il explique que le maintien d'une bonne qualité de dialogue social est prioritaire pour la direction et prévaut sur l'adoption des réformes récentes sur le dialogue social. La direction n'a ainsi pas souhaité renégocier le cadre et l'organisation des négociations comme la loi le permettait. Il souligne cependant qu'une brèche s'est ouverte :

> Si on n'avait pas signé d'accord sur le dialogue social, la loi qui s'appliquait par défaut était quand même bien moins-disante que toutes les pratiques qu'on avait avant. Et là notre accord il est conclu pour 4 ans. Donc on a quand même cette corde de rappel-là qui est de dire si jamais malgré toutes les concessions qu'on a faite pour être plus favorable que la loi et garder de l'huile dans les rouages, si jamais ça devait quand même se crisper, il y a toujours cette épée de Damoclès sur tout le monde.

Du côté des représentants salariés, ils estiment que c'est l'unité syndicale qui a permis d'obtenir un accord plus favorable que celui d'autres caisses régionales. Ils s'inquiètent néanmoins des restrictions en termes de moyens humains (le nombre total d'élus est passé de 56 à 36) et de champ d'intervention qui tend selon eux à affaiblir le dialogue social. Cette diminution du pouvoir et des moyens des élus de terrain est jugée problématique dans un contexte de durcissement des conditions de travail, en lien avec les mutations du secteur bancaire, mais également de désaffection des jeunes salariés vis-à-vis du travail syndical. D'une part, la disparition des délégués du personnel conduit, selon eux, à une mise à distance des problèmes rencontrés au quotidien par les salariés, dont la remontée contribue à légitimer la représentation syndicale. D'autre part, la limitation à trois du nombre de mandats consécutifs et le fait que les suppléants n'assistent plus aux séances génèrent, de leur point de vue, un risque fort de déperdition de l'information, notamment celle relative à l'histoire des négociations au sein de l'entreprise, et une réduction de l'expérience des négociateurs salariés. Cela limite également les opportunités de carrières syndicales au sein de l'entreprise, or seules ces opportunités permettent selon eux d'inciter les salariés à s'engager, en leur offrant une relative protection et en les autorisant à sortir du rapport hiérarchique d'autorité pour négocier véritablement avec la direction. En somme, loin de renforcer l'efficacité du dialogue social, les réformes récentes leur semblent plutôt conduire à le fragiliser.

CONCLUSION

La promotion par le législateur de la négociation d'entreprise a été justifiée par les incertitudes croissantes que les entreprises ont à affronter et « la diversité de plus en plus grande des milieux de travail en fonction de la nature de l'activité, de la taille et de l'organisation » (Combrexelle, 2015, p. 91). Pour faire droit à ce besoin d'une régulation

Ce document est la version pre-print de l'article paru dans *Socio-économie du travail*, n°10, 2021-2. DOI : https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-14086-3.p.0065.

sur mesure, le champ même de la négociation d'entreprise a été largement ouvert, laissant l'opportunité aux négociateurs de choisir le niveau de négociation le plus approprié. Cette opportunité rend possible une appropriation stratégique de la négociation par l'employeur et fait peser le risque de la prévalence de la norme produite centralement à la tête des entreprises sur la norme produite localement au plus près du lieu de travail et de ses problématiques spécifiques.

Partant d'une exploitation statistique des données de l'enquête REPONSE, cet article montre que la configuration la plus fréquente pour les établissements français (de 11 salariés et plus) est celle d'une absence d'espace de négociation collective et, lorsque cet espace existe, il est le plus souvent éloigné des lieux de travail (les établissements) pour s'ancrer au niveau central de l'entreprise. Un indicateur complémentaire de dispersion géographique, construit à partir de l'appariement avec la base FLORES, atteste que la configuration de négociations exclusivement centrales, qui est la plus fréquente en termes de négociations collectives, rassemble les entreprises qui connaissent la plus forte dispersion de leurs établissements sur le territoire. Pour comprendre dans quelle mesure cette structuration de la négociation collective pouvait s'analyser comme le fruit des interactions stratégiques entre les acteurs légaux de la négociation, nous avons mobilisé les résultats d'un travail monographique et évoqué quatre cas d'entreprise qui nous apparaissent comme emblématiques de ce jeu d'acteurs.

Ce travail a confirmé le caractère flou des frontières de la « négociation d'entreprise » promue par les réformes successives des relations professionnelles, en révélant la distance qui pouvait séparer la configuration issue de l'enquête statistique basée sur le diptyque établissement (repéré par un SIRET)/entreprise (repérée par un SIREN) et de celle décrite par les acteurs lors des entretiens faisant intervenir de façon récurrente une surdétermination par un « groupe » auquel l'entreprise est souvent assimilée par les représentants de la direction. Ce travail a également permis de montrer que l'appropriation de ces réformes, loin de ressortir d'une modalité commune à l'entreprise (Béthoux et Mias, *op.cit.*), fait l'objet de divergences stratégiques et de rapports de forces entre employeurs et organisations syndicales. Au-delà des spécificités liées au contexte socio-productif, économique, financier ou institutionnel de ces entreprises, les directions sont apparues, à travers les enquêtes de terrain, bien plus promptes à promouvoir une centralisation de la négociation collective, que les représentants des salariés qui eux se sont révélés comme des défenseurs et des artisans d'un ancrage local des négociations.

Appréhendée à travers ce prisme de l'interaction stratégique des représentants patronaux et syndicaux, la négociation d'entreprise apparaît au final recouvrir une diversité de pratiques qui ne correspondent, ni nécessairement à une régulation de proximité, ni nécessairement à une mainmise de l'employeur. Au gré du rapport des forces en présence, les stratégies des acteurs légaux de la négociation contribuent à la structuration dynamique des formes de la négociation. La configuration de négociation centrale donne à voir une stratégie intégratrice et rationalisatrice des directions visant à soumettre les intérêts locaux aux intérêts de l'entité centrale (entreprise ou groupe qui la chapeaute), à restreindre le temps dévolu à la négociation et à homogénéiser les conditions de travail et d'emploi des salariés dispersés dans différents lieux de travail, suivant un principe déjà observé pour les accords de groupe ou les « accords d'entreprise mondiaux » (Barraud de Lagerie *et al.*, 2020). Cette configuration n'exclut pas la présence de représentants syndicaux au niveau local ou à des échelons intermédiaires, mais réduit grandement leur champ d'action. En réaction, ces derniers tentent de peser sur les

Ce document est la version pre-print de l'article paru dans *Socio-économie du travail*, n°10, 2021-2. DOI : https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-14086-3.p.0065.

aménagements locaux des accords négociés centralement et de faire remonter, *via* les délégués syndicaux centraux, leurs revendications locales lors de ces négociations. Dans le cas de la négociation à un double niveau, l'échelon local conserve toute son épaisseur en dépit de liens de dépendances économique et financière avec un échelon central. L'intégration verticale des négociations, suivant un principe de négociation en cascade, se double alors d'une coordination horizontale entre les directions locales d'une part et les représentants syndicaux locaux d'autre part dont les objectifs diffèrent. Si les directions locales cherchent à éviter les phénomènes de taches d'huile, les représentants des salariés cherchent pour leur part à maintenir et à tirer parti d'avantages locaux. L'existence d'une tradition syndicale forte, d'activités spécifiques ou d'un ancrage historique dans un territoire sont autant d'éléments qui concourent à préserver l'autonomie relative de l'échelon local et à maintenir une négociation locale consistante, ne se réduisant pas à de simples aménagements. Cette autonomie apparaît encore plus forte dans le cas de la configuration de négociations locales. Si des accords-cadres, conclus à l'échelle d'un groupe, peuvent exister, ils sont ici suffisamment lâches pour ne pas structurer les négociations qui apparaissent centrées sur les enjeux locaux. Enfin, dans le cas de l'absence de négociations collectives, si la carence de représentants syndicaux et la prévalence des rapports interpersonnels sont des éléments clés, ceux-ci apparaissent moins comme une donnée imposée par le contexte qu'une construction dont les directions sont parties prenantes. Se font ainsi jour des stratégies d'évitement et d'évidement du dialogue social par des employeurs qui organisent leur invisibilité par la fragmentation des collectifs de travail (Weil, 2014).

En somme, en laissant aux représentants des salariés et des employeurs le soin de définir les espaces de la négociation collective d'entreprise, le législateur ouvre une pluralité de configurations possibles dont rien ne garantit qu'elles permettent la prise en compte de la diversité des intérêts au sein de l'entreprise. La refonte parallèle du paysage des instances représentatives (*via* leur fusion dans le CSE), loin de limiter ce risque, apparaît, à travers sa mise en œuvre, en constituer tout à la fois l'illustration et l'amplification.

Ce document est la version pre-print de l'article paru dans *Socio-économie du travail*, n°10, 2021-2. DOI : https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-14086-3.p.0065.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Amossé T., Coutrot T., 2008, « L'évolution des modèles socioproductifs en France depuis 15 ans : le néotaylorisme n'est pas mort », Amossé T. (éd.), *Les relations sociales en entreprise : Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise »*, Paris, La Découverte, p. 423-451.

Baccaro, L., Howell, C., 2017, Unhinged: Industrial relations liberalization and capitalist instability, Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung Discussion Paper 17/19.

Barraud de Lagerie P., Mias A., Phé C., Servel L., 2020 « L'accord d'entreprise mondial, instrument de politiques pour les groupes transnationaux », *La Revue de l'Ires*, 2(2-3), p. 127-148.

Béthoux É., Mias A., 2021, « How does State-led decentralization affect workplace employment relations? The French case in a comparative perspective », *European Journal of Industrial Relations*, 27(1), p.5-21.

Castel N., Delahaie N., Petit H., 2013, « L'articulation des négociations de branche et d'entreprise dans la détermination des salaires », *Travail et emploi*, 2(2), p. 21-40.

Combrexelle J., 2015, *La négociation collective, le travail et l'emploi*, Rapport pour France Stratégie, en ligne.

Combrexelle, J., 2016, « Droit du travail : le défi français de la réforme », *Le Débat*, 191 (4), p. 58-66.

Didry C., Giordano D. (dir.), 2021, *Entreprises en négociations. L'entreprise à la lumière des relations professionnelles*, Rapport d'études de la Dares n°11, septembre, 394 p.

Furjot D., 1996, « Climat social : nette amélioration des instruments de mesure », *Travail et Emploi*, 66, p. 87-95.

Giraud B., Signoretto C. (coordinateurs), Alfandari F., Béroud S., Berthonneau C., Biaggi C., Haute T. et Sanson D., 2021, *Reconfigurations des usages et des pratiques du « dialogue social » en entreprise dans un contexte de changement socio-productif et institutionnel*, Rapport d'études de la Dares n° 12, septembre, 313 p.

Jobert A., Combrexelle J.-D., Legrand H.-J., Thuderoz C., 2017, « Loi et négociation collective : un débat (encore) d'actualité », *Négociations*, 28 (2), p. 73-98.

Pélisse J., 2019, « Une grève froide inversée ? Éléments sur les mutations des relations professionnelles dans l'entreprise en France (1968-2018) », *Négociations*, 1(1), p. 61-81.

Peskine E., 2021, « Établissement, entreprise ou groupe – La négociation d'entreprise en quête de ses espaces », *Négociations*, 35, p. 39-51

Thevenot N. (coord.), Geymond M., Perez C., Perraudin C., Valentin J., 2021, *Entreprise « éclatée » et périmètre de la représentation collective*, Rapport d'études de la DARES, n° 9, septembre.

Tixier P.-E., 2019, « Le pari de la réforme de la négociation collective en entreprise en France. Les ordonnances Macron à l'épreuve du réel », *Négociations*, 1(1), p. 109-120.

Weil D., 2014, *The fissured workplace*, Harvard University Press.

Ce document est la version pre-print de l'article paru dans *Socio-économie du travail*, n°10, 2021-2. DOI : https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-14086-3.p.0065.

Zagelmeyer S., 2005, « The employer's perspective on collective bargaining centralization: an analytical framework », *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), p. 1623-1639.